

الخصخصة

ماذا...؟ متى...؟ لماذا...؟ كيف...؟



المشكلات والحلول

الدكتور
محمود صبح



الخصخصة

• ماذا ... ؟

• متى ... ؟

• لماذا ... ؟

• كيف ... ؟

• المشكلات والحلول

الدكتور / محمود صبح

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة عين شمس

الطبعة الثانية ١٩٩٩ م

حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

« فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي
فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ
الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ »

صدق الله العظيم

(سورة الروم ، آية ٣٠)



إلى المرحوم والدى ... الذى لا ينسى
إلى المرحومة والدتى ... نبع حياتى الثمين
إلى زوجتى الغالية ... رفيقة الدرب وشريكة العمر
إلى نرمين وشادى ... زهرتى حياتى
إلى أساتذتى وزملاى ... حباً وتقديراً وعرفاناً



قائمة المحتويات الإجمالية

رقم الصفحة

هـ	• خطاب مفتوح
ز	• مقدمة الكتاب
	الخصخصة ... ذلك	الفصل الأول :
١٧	التوجه العالمى	
٣١	طرق وأساليب الخصخصة	الفصل الثانى :
	العوامل الحاكمة فى إختيار أساليب	الفصل الثالث :
٥١	وطرق الخصخصة	
٦٥	تجهيز الشركة الحكومية للخصخصة	الفصل الرابع :
٨١	قضايا العاملين والخصخصة	الفصل الخامس :
٩٥	لمحة عن الخصخصة فى مصر	الفصل السادس :
١٠٧	• قائمة المراجع



عزيزى القارئ

بين يديك الآن الطبعة الثانية من كتاب الخصخصة ، فلقد صدرت الطبعة الأولى فى عام ١٩٩٥م ، وكان من أوائل الكتب التى تعرضت لهذا الموضوع ، حيث كانت القضية مازالت ساخنة ، وتعج الساحة بثيارات متباعدة من الآراء المؤيدة والمعارضة لها ، والحمد لله ، فلقد نفذت الطبعة الأولى بأكملها ، وطالبنى أصحاب دور النشر بطبعة ثانية منه ، ولكن يبدو أن موضوعات وإهتمامات أخرى سيطرت على فكرى ، بحيث حالت دون إصدار الطبعة الثانية بعد نفاذ الأولى .

وبمرور الوقت ، مازالت الخصخصة مثيرة للجدل بين الناس ، حتى غير المتخصصين منهم ، كما شهدت الدول العربية - ومازالت - تحركاً نحو خصخصة العديد من منشأتها الحكومية ، وانتقل الجدل إلى هناك أيضاً ، لذلك تحمست لإصدار الطبعة الثانية التى أشرف بقراءتك لها الآن .

وتتميز هذه الطبعة عن الطبعة الأولى بتتقيح وتصويب الأخطاء التى كانت موجودة فى الطبعة الأولى ، ومحاولة ربط ما فى الكتاب مع الأحداث الجارية الآن على ساحة الخصخصة ، وستلاحظ أيضاً أن الكتاب لم يتعرض بالتقييم للتجربة المصرية ، فليس هذا هو الهدف منه ، فهو بالدرجة الأولى ، يهدف إلى الإحاطة بمفاهيم وأساليب وبواعى ومشاكل الخصخصة وعلاجها ، وليس الدراسة التحليلية لتجارب الدول التى طبقتها .

(و)

وإذا كان البعض يرى أن للخصخصة في مصر تسير بخطوات بطيئة ، فإن هذا إتجاه له مايرره ، فالبعد الإجتماعى فيها له الأولوية الأولى فى نظر القيادة السياسية ، وهذا التوجه مطلوب فى الفترة التى تمر بها مصرنا العزيزة الآن .

وختاماً ... أشكرك على قراءتك لهذا الكتاب ولتمنى أن تكون قد حصلت على بعض الإجابات عن بعض الأسئلة التى تدور فى ذهنك عن الخصخصة .

المخلص لك دائماً ...

د. محمود صبح

١٩٩٩م

مقدمة الكتاب

تثير التخصصة العديد من التساؤلات ، والقضايا ، والمشاكل ، باعتبارها تحولاً جذرياً في ملكية الشركات الحكومية (القطاع العام) ، فهناك إختلاف حول مفهومها ، وأساليبها ، والمشاكل المترتبة عليها .

ويقع هذا الكتاب في ستة فصول ، في الفصل الأول ، شرح لماهية التخصصة ، والمبادئ التي تحكمها ، وأهدافها للمتعارضة ، ودور المؤسسات المالية الدولية في نشرها بين بلدان العالم الثالث ، ودول أوروبا الشرقية .

ويتناول الفصل الثاني ، الطرق والأساليب البديلة لتخصصة الشركات المملوكة للدولة ، فهناك طرح أسهمها في الأسواق المالية ، والبيع بالمزاد العلني ، وزيادة رأس مال الشركة من خلال إستثمارات خاصة جديدة ، وعقود الإدارة ، وعقود التأجير ... إلخ ، وشرحنا مزاي كل طريقة والحالات التي تناسبها ، كما لم يفوتنا تحليل مصادر تمويل عملية التخصصة ، ونكاليف هذه العملية .

وفي الفصل الثالث والرابع ، وضحنا ماهية الإعتبرات الحاكمة التي يتعين مراعاتها عند إختيار طريقة أو أسلوب لتخصصة المراد تطبيقها ، فلا توجد طريقة واحدة صالحة في كل الأحوال أو البلدان كما تعرضنا لعملية تهيئة وتجهيز الشركة للحكومية قبل البدء بتخصصتها حتى يمكن أن تتم هذه العملية بسهولة ويسر ، وحتى لا تكون هناك مشاكل باقية لم تحل بعد التخصصة .

أما للفصل الخامس ، فهو يلقي الضوء على مشكلة إجتماعية خطيرة نتيجة التخصصة ، وهي موقف العاملين وقضاياهم في الشركات

(ح)

التي سيتم خصصتها ، وكيف يمكن للدولة التخفيف بقدر الإمكان من حدة هذه المشكلة .

وبالنسبة للفصل السادس فإنه يلقى بالكلمة الأخيرة في موضوع الخصخصة ، فهي خيار إستراتيجي الآن .

وختاماً ... يُعلن الكاتب عن مسؤوليته الكاملة عن أية أخطاء في هذا الجهد المتواضع ... والله ورسوله ومصرنا من وراء هذا القصد .

قائمة محتويات تفصيلية

رقم الصفحة

الفصل الأول : الفصل - المقدمة ... ذلك التوجه العالمي ١٧

..... مقدمة الفصل ١٩

٢١ (١) - الخصخصة في الفكر الإقتصادي ٢١

٢٢ ٢- للخصخصة والمؤسسات المالية الدولية ٢٢

٢٣ (٢) - مبادئ للخصخصة ٢٣

٢٧ ٤- تحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة ٢٧

٢٨ (٣) - مصالح العمال في برامج الخصخصة ٢٨

٣١ طرق وأساليب الخصخصة الفصل الثاني :

٣٣ مقدمة الفصل ٣٣

٣٥ ١- طرح الأسهم في إكتتاب عام ٣٥

٢- بيع أسهم الشركة لمجموعة خاصة من ٣٥

المستثمرين ٣٦

٣٧ ٣- بيع أصول الشركة بالمراد العلني ٣٧

٣٩ ٤- ضخ إستثمارات خاصة جديدة في الشركة ٣٩

٤٠ ٥- شراء الإدارة و/أو العاملين للشركة ٤٠

٤١ ٦- عقود التاجير والإدارة ٤١

٤٥ (٧) - أساليب تمويل الخصخصة ٤٥

٤٨ ٨- تكاليف الخصخصة ٤٨

العوامل الحاكمة في إختيار أساليب الفصل الثالث :

٥١ وطرق الخصخصة ٥١

٥٣ مقدمة الفصل ٥٣

٥٥ (١) أهداف الحكومة من برنامج الخصخصة ٥٥

٥٦ ٢- الشكل التنظيمي الحالي للشركة ٥٦

٥٧ ٣- سجل الأداء المالي للشركة ٥٧

رقم الصفحة

٥٨	٤- القطاع النوعى لنشاط الشركة	
٦٠	٥- قوة الأسواق المالية المحلية	
٦١	٦- العوامل الاجتماعية والسياسية	
٦٥	تجسيم الشركة المكمومية المصنعة	الفصل الرابع :
٦٧	ملزمة الفصل	
٦٩	١- فحص وتحليل حالة الشركة	
٧٠	٢- الوفاء بتعاقدات الشركة القانونية	
٧٢	٣- تحويل للشكل القانونى للشركة	
٧٣	٤- إعادة لهيكله المالية للشركة	
٧٦	٥- إعادة تأهيل الأصول المعنية فى الشركة	
٧٧	٦- التغيرات فى القوى العاملة	
٧٨	٧- الحصول على دعم وتعاون الإدارة	
٨١	أفكارها العاملين والمصنعة	الفصل الخامس :
٨٣	مقدمة للفصل	
٨٥	١- أبعاد مشكلة العمالة فى عملية الخصخصة	
٨٧	٢- أساليب علاج التأثيرات السلبية للخصخصة	
٨٧	١/٢- الحوار للبناء	
٨٩	٢/٢- مشاركة العاملين فى الملكية	
٩١	٣/٢- شراء العاملين للشركة	
٩١	٤/٢- التخفيف من النتائج العكسية على العاملين	
٩٢	٥/٢- تحمل الحكومة لتكاليف العمالة للفتضة	
٩٢	٦/٢- إعطاء العاملين المتقاعدين طواعية أو	
٩٣	للمسرحين مبلغ محدد مقطوع	
٩٣	٧/٢- الحصول على التزام المشتري بالإحتفاظ	
٩٣	بالعمالة الحالية	

رقم الصفحة

٩٥	لمحة عن الشخصية في مصر	الفصل السادس :
٩٧	مقدمة الفصل	
٩٩	١- القطاع العام المصري وللشخصية	
١٠٢	٢- القضايا العشر للشخصية	
١٠٦	٣- كلمة أخيرة	
١٠٧		* قائمة المراجع
١٠٨			

الفصل الأول

الخصخصة ... ذلك التوجه العالمي

- مقدمة الفصل .
- ٢- الخصخصة في الفكر الإقتصادي .
- ٢- الخصخصة والمؤسسات المالية الدولية .
- ٣- مبادئ الخصخصة .
- ٤- تحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة .
- ٥- مصالح العمال في برامج الخصخصة .

مقدمة الفصل

يقع هذا الفصل فى خمس نقاط :

تتناول النقطة الأولى : موقع موضوع التخصص فى الفكر الاقتصادى المعاصر ، وتشرح وجهة نظر المدرسة النيوكلاسيكية فى ضرورة تقليص دور الدولة فى النشاط الاقتصادى .
أما النقطة الثانية : فتوضح دور صندوق النقد الدولى والبنك الدولى فى نشر التخصص فى دول العالم الثالث ودول أوروبا الشرقية .

وبالنسبة للنقطة الثالثة : فهى تفسر لنا ماهية المبادئ العامة الواجب مراعاتها عند وضع برنامج لتخصص الشركات الحكومية .

وتختص النقطة الرابعة : بإظهار بعض صور التعارض بين الأهداف المتوقعة من برنامج التخصص ، وأهمية إحداث التوازن بينها .

وتحيط النقطة الخامسة : بموضوع مصالح العاملين فى الشركات المخصصة ، فالإعتراف الإجتماعية لا يمكن إغفالها فى هذا المجال .

١- الخصخصة فى الفكر الإقتصادى :

ظهر إتجاه داخل المدرسة للنئوكلاسيكية يدعو إلى تصفية ملكية الدولة للشركات العامة بإعتبارها أحد الحطول للخروج من أزمة الكساد التضخمى ، فقد رأى هذا الإتجاه أن أزمة الإقتصاد لم تعد ممثلة فى نقص الطلب الكلى للفعّال ، كما يقول " كينز " بل أزمة نقص فى العرض وبالتالى لإنعاش العرض يلزم إعادة للنظر فى سياسة للتدخل الحكومى (فلسفة كينز) ، وتحجيم نطاق القطاع العام فى الإقتصاد الوطنى ، وضرورة السماح وإفراء مساحة أوسع للحوافز وحرية الحركة للقطاع الخاص ، وإطلاق آليات السوق للتعامل على أساسها .

والسؤال الآن : ما هى علاقة الخصخصة بالإنعاش الإقتصادى المأمول ؟
يحتاج أصحاب هذا الإتجاه بأنها أحد السياسات اللازمة لإنعاش تراكم رأس المال لدى القطاع الخاص ، فبيع شركات القطاع العام إليه سيؤدى إلى إعادة توزيع الثروة لصالح الأفراد المستثمرين ، الأمر الذى ينتج عنه دعم مقدر للقطاع الخاص على الإذخار والإستثمار والإنتاج ، فالتغيير فى هيكل ملكية الأصول الإنتاجية سيؤدى إلى :

- تغيير فى حوافز الإذخار والإستثمار ... و
- زيادة كفاءة التشغيل ، فالإعتقاد الأساسى هنا هو أن للقطاع الخاص أفضل وكفاً من القطاع العام فى عملية تخصيص وإدارة للموارد المتاحة ... و
- زيادة موارد للخرافة العامة ، وخفض حجم الدعم الذى كان يوجه إلى تلك الشركات ... و
- تحسين الهيكل التمويلية لهذه الشركات فى ضوء زيادة ربحيتها وإخفاض حجم ديونها ، حيث سيحل التمويل بالملكية " الخارجى والدخلى " محل ديونها المتركمة ... و

- خضوع إدارة التشغيل في هذه الشركات لرقابية ومحاسبة حملة الأسهم بدلاً من وقوعها تحت رحمة وتسلسل البيروقراطية للحكومية .

- زيادة نطاق الملكية الخاصة "توسيع قاعدة الملكية" (١) الأمر الذي سيؤدي إلى ظهور ما يسمى بالرأسمالية الجماهيرية (٢) .

ومن الجدير بذكره أن السيدة (مارجريت تاتشر) رئيسة وزراء المملكة المتحدة أول من قام بتطبيق هذه السياسة في بداية الثمانينات حيث شمل برنامج البيع شركات هامة في مختلف قطاعات النشاط الإقتصادي " البترول ، والنقل ، والاتصالات ، والخدمات ... إلخ " ثم تبعها عدد آخر من دول أوروبا الغربية مثل : فرنسا ، وإيطاليا ، وأسبانيا ، وكندا ... إلخ ، وإمتد بعد ذلك تطبيق فلسفة الخصخصة إلى العديد من الدول النامية ودول أوروبا الشرقية بعد تفكك وإتهار الاتحاد السوفيتي .

٢- الخصخصة والمؤسسات المالية الدولية :

يلاحظ أن إتجاه الدول النامية ودول أوروبا الشرقية إلى خصخصة قطاعها العام كان نتيجة للشروط التي وضعها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أثناء التمهيد لعملية إعادة جدولة ديونها " طبقاً للقواعد المعروفة لنادى باريس ونادى لندن " ، فالفكر لدى هاتين المؤسستين يقوم على التحليل التالي :

(١) يمثل توسيع قاعدة الملكية أحد أهم أهداف برنامج الخصخصة المصري .

" لكي تتجنب هذه الدول مصاعب خدمة ديونها ومشكلات ميزان مدفوعاتها فإنها تحتاج لإعادة هيكلة إقتصادياتها ، حتى تتمكن من رفع كفاءة تشغيل وتخصيص مواردها ، ويلزم ذلك مجموعة من السياسات النقدية والمالية ، مع برنامج للتكيف الهيكلي تأتي الخصخصة من أهم مكوناته " .

ويرى خبراء البنك الدولي أن سياسة الخصخصة تحتاج إلى وضع برنامج يبدأ بإجراء عملية مسح كامل لمشروعات القطاع العام ومشكلاته ، وتصنيف هذه المشروعات حسب أوضاعها ، ثم تحديد المشروعات المراد خصصتها ، مع وضع أسس لتقييم أصول الشركات المباعية ، وتحديد جدول زمني يحدد دفعات البيع ، وإنشاء جهاز خاص يكون مسئولاً عن برنامج الخصخصة .

ولا يمانع البنك من تقديمه لدعم مالي وفني لوضع هذا البرنامج وتنفيذه ، كما يتعين لإنتاج البرنامج أن تقوم حكومة البلد بخلق مناخ يعمل على إنعاش لقتصاديات السوق مثل :

- تحرير الأسعار وبصفة خاصة سعر الصرف ، وسعر الفائدة ... و
- تحرير التجارة الخارجية ... و
- تغيير القوانين المنظمة لشركات القطاع العام ... و
- عودة وتنمية بورصة الأوراق المالية .

٣- مبادئ الخصخصة :

من الضرورة بمكان أن تكون هناك مجموعة من المبادئ تحكم عملية الخصخصة ، هذه المبادئ تكون الإطار الفكري أو المرجعي لهذه العملية ، حتى تكون هناك ضوابط لها ، هذه المبادئ هي :

١/٣ العمل على نشر ثقافة القطاع الخاص ، وللقائمة على تحمل المخاطرة ، والمرونة في التصرفات ، وإعتبار معدل العائد على

الإستثمار مؤشر النجاح الإداري^(١) فيها بدلاً من ثقافة القطاع العام المرتكزة على حماية الدولة للشركات فى مواجهة المخاطرة ، وقد يكون من المفيد إضفاء الطابع التجارى على الشركة الحكومية قبل تحويلها إلى شركة خاصة ، فهذا يسهل كثيراً من عملية التحويل .

٢/٣ التسويق للفعال للشركة المراد خصصتها ، هذه الفعالية للتسويقية تعمل على رفع قيمة الأصول المعروضة للبيع ، وهذا يزيد من الإيرادات المتحصل عليها إلى أقصى مبلغ ممكن ، وهذه الحصيصة يمكن إستخدامها فى التخفيف من الآثار السلبية لعملية للخصخصة .

٣/٣ تحديد دور المشاركة الأجنبية فى الخصخصة ، بحيث لا يسمح لها بتملك المرافق العامة ، أو مؤسسات القطاع العام الكبيرة ، هذا بغرض تجنب المشاكل السياسية المتعلقة بالملكية الأجنبية .

٤/٣ يجب تشجيع أساليب البيع التى تحقق توسيع ملكية الشركات " من خلال طرح أسهم رأس مال الشركة للإكتتاب العام ، مع مراعاة ألا يكون ذلك على حساب الإدارة الفعالة للشركات " .

٥/٣ ضرورة مراعاة عنصر التكلفة أثناء تنفيذ برامج الخصخصة ، فالشركات الصغيرة يكون الهدف هو بيعها بسرعة ويقل تكلفة ممكنة ، وهنا يناسبها أسلوب البيع بالمزاد العلنى ، أما

(١) لمزيد من التفصيل عن هذا المؤشر وكيفية إستخدامه ، راجع مؤلفنا بعنوان : العائد على الإستثمار ... أداة موضوعية لتقييم الأداء ومحاسبة المديرين عن النتائج .

عمليات التخصصية من خلال طرح أسهم هذه الشركات للإكتتاب العام يكون مكلفاً ، ويأخذ وقتاً أطول .

٦/٣ إتخاذ تدابير التعويض الإجتماعى للعمال المسرحين ، من خلال تحسين المهارات والتشجيع على الإنتقال إلى أعمال أخرى ، أو تيسير فرص العمل فى مؤسسات أخرى .

ومما لا شك فيه أن إستراتيجية التخصصية من المنظور العملى ستتأثر كثيراً بحجم القطاع العام ، والضغط الخاصة بالإسراع بهذه العملية ، والرغبة فى تقليص حجم القطاع العام ، وإقامة قطاع خاص بسرعة ، مع إقامة هيكل إقتصادى يركز على آليات السوق ، وسنعرض لك فى السطور التالية تجارب بعض الدول فى هذا المجال. ^(١)

تجربة بولندا :

تجرى التخصصية هناك فى إطار سياسى وديمقراطى بما يضمن تأييد المجتمع بأسره ، وتأييد موظفى الشركات المطالبين بالحق فى الملكية لهذه الشركات ، ويتم هذه العملية هناك على عدة مستويات تشمل تغيير ملكية الشركات ، وإنشاء إطار قانونى ومؤسسى لها .

^(١) تقرير الأونكتاد حول برامج التخصصية ونتائجها ، أبريل ١٩٩٤ ، تم ترجمته ونشره تحت عنوان : رؤى عالمية للتخصصية ، عرض نعمان الزياتى ، الأهرام الإقتصادى ، العدد ١٣٢٥ ، ٦ يونيو ١٩٩٤ .

تجربة هولندا :

تتبع المدخل التدريجي ، حيث تقوم بإضفاء الطابع التجارى على مؤسسات القطاع العام وتحويلها إلى شركات تدار على الأسس التجارية ، وتعتمد على نفسها ، وجعلها تعمل جيداً وذلك قبل تحويلها إلى القطاع الخاص .

تجربة المغرب :

وتقوم إستراتيجية الخصخصة على عدة عناصر ، وهى خلق الثقة والموثوقية فى العملية عن طريق توعية الجماهير ، وتنظيم حملة ترويجية عن طريق التركيز على مؤسسات القطاع العام المربحة أو التى يمكن أن يكون لها احتمالات ربحية قوية ، هذه المؤسسات ليس لها دور فى مجال الخدمة العامة ، كما أن هذه الشركات ليس لديها مشاكل متعلقة بزيادة عدد العمال فيها .

تجربة كوت ديفوار :

قامت الحكومة هناك عام ١٩٩٠ بوضع إستراتيجية حددت فيها معايير إختيار المؤسسات التى ستخضع للخصخصة ، مع تفضيل المؤسسات التى ستؤدى خصخصتها إلى زيادة إنتاجها ، أو التى تجنب الاستثمار الخاص بغرض النمو أو خلق موارد مالية للدولة ، وقامت بالتحرر التام من شركات بعض القطاعات مثل النقل ، والسياحة ، والصناعات الزراعية .

٤- تحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة :

يلاحظ أن عملية الخصخصة تتطلب على ضرورة الموازنة بين عدة أهداف قد تتعارض أحياناً فيما بينها ، فمثلاً ، في حالة بيع الشركات المحتكرة قد يتعارض هدف تحصيل أكبر قدر من حصة البيع مع هدف تعزيز المكاسب من الفعالية الإقتصادية للشركة في ظل ملكيتها الجديدة ، وذلك إذا لم تكن هناك تدابير تمنع سوء إستعمال القدرة الاحتكارية .

كذلك هناك تعارض بين هدف الحصة الناتجة من البيع وبين وجود خطة إجتماعية متشددة للمحافظة على العمالة - كذلك التي تطبقها ماليزيا - فقد يتم للتفاوض على قبول هذه الخطة في مقابل تخفيض سعر البيع ، ومن ثم تقليل الإيرادات .

وفي ليتوانيا ، هناك تعارض بين أهداف الخصخصة التجارية "أي وجود مشترين من القطاع الخاص" ، وأهداف الخصخصة الجماهيرية^(١) " أي وجود مشترين من العمال " ، فالمؤيدون للخصخصة للتجارية يرون أنها توفر مشترين لكفاء من القطاع الخاص ، غير أن المعارضين لها - وهم أنصار الخصخصة الجماهيرية - يرون أن إمكانيات الإستثمار الخاص محدودة ، وبالتالي فإن هذه الخصخصة ستأخذ وقتاً طويلاً للغاية ، وأن هذه الخصخصة ستوقع ملكية هذه الشركات في أيدي أشخاص غير مناسبين " من أصحاب النفوذ السابقين " ، وأنه يتعين على الدولة أن تعوض العاملين عن الأجور المنخفضة التي كانت تدفع في ظل السياسات الماضية ، وكان للقول الأخير تأييد شعبي واسع النطاق وتبناه البرلمان كمبدأ رئيسي لبرنامج الخصخصة هناك .

(١) يطلق عليها أحياناً إصطلاح : الخصخصة المستندية .

٥- مصالح العمالة فى برنامج الخصخصة :

تحتل الاعتبارات الاجتماعية باهتمام كبير عند تصميم وتنفيذ برامج الخصخصة ، حيث يتم تخصيص نسبة من أسهم الشركة للمخصصة للعاملين فيها مجاناً أو مقترنة بشروط بيع خاصة ، فضلاً عن تخصيص نسبة لصغار المستثمرين ، ووضع خطط بيع للإدارة أو العاملين ، ومخططات لحماية العمالة فى الشركات المخصصة .

وإدراكاً من الحكومات للمشاكل الاجتماعية الناتجة من الخصخصة والتي يمكن أن تضعف من الوثوق بها أو نجاحها ، فإن المشكلة الأولى الآن فى تاييلاند هى أن أغلبية موظفى الحكومة يتمتعون بظروف خدمة أفضل من نظرائهم فى القطاع الخاص !! ، وفى غانا وكثير من البلدان التى تعاني من معدلات بطالة عالية ، فإن مصدر قلقها الرئيسى هو فقدان عدد كبير من العمال لعملهم بسبب الخصخصة.

ويلاحظ أن العديد من البلدان تلجأ إلى وضع خطط لحماية العمالة فى المؤسسات للمخصصة ، ففى باكستان ، تكفل الدولة العمالة لمدة سنة واحدة بعد الخصخصة ، ويحق للعاملين الذين تنتهى مدة خدمتهم بعد ١٢ شهر الحصول على إعانة بطالة لمدة سنتين ، ويمكن أن يوفر لهم تدريب وقروض ميسرة للقيام بعمل مستقل . أما فى سرى لانكا ، تحمى الحكومة العمال فى الشركات المخصصة لمدة سنتين بعد الخصخصة .

وتعد ماليزيا من أشهر الدول التى أثر الهدف الاجتماعى فيها والمتمثل فى حماية العمالة ، تأثيراً كبيراً على تصميم برنامج الخصخصة فيها حيث تشترط عدم تخفيض عدد العاملين فى الشركات المخصصة خلال الأعوام الخمسة الأولى من الخصخصة إلا لأسباب تأديبية ، ومعالجة الزيادة فى عدد للعاملين - إذا كانت هناك زيادة - عن طريق

للتناقص الطبيعي لعدددهم ، وإعادة توزيعهم والتوسع فى الأنظمة التعويضية ومنح العاملين المتأثرين عند الخصخصة مجموعة من مزايا العمل بشروط وظروف خدمة لا تقل عن مثيلاتها أثناء خدمتهم فى الحكومة ، ومنح هؤلاء العاملين حرية الاختيار بين الالتحاق بالشركة الجديدة ، أو عدم الالتحاق بها ، وإحالة من لا يرغبون فى الالتحاق بالشركة إلى التقاعد ومنحهم مزايا التقاعد الشرعية فوراً ... كل هذه الضمانات عززت من التعاون بين الحكومة والعاملين ، وقللت مقاومتهم للخصخصة .

وفى السنغال ، استخدمت الإعتبارات الإجتماعية كعامل مرجح للمقارنة بين المشترين ، حيث يحصل المشتري الذى يأخذ هذه الإعتبارات فى حساباته على ميزة تفضيلية دون غيره من المشترين .

الفصل الثانى

طرق وأساليب الخصخصة

- مقدمة الفصل .

١- طرح الأسهم فى إكتتاب عام .

٢- بيع أسهم الشركة لمجموعة خاصة من المستثمرين .

٣- بيع أصول الشركة بالمزاد العلنى .

٤- ضخ إستثمارات خاصة جديدة فى الشركة .

٥- شراء الإدارة و/أو العاملين للشركة .

٦- عقود التأجير والإدارة .

٧- أساليب تمويل الخصخصة .

٨- تكاليف الخصخصة .

مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل لطرق وأساليب خصخصة الشركات المملوكة للحكومة ، فهناك بيع أسهم رأس مالها للجمهور في إكتتاب عام ، أو في سوق خاصة لمجموعة من المستثمرين ، أو البيع لأصول الشركة بالميزاد العلنى ، أو السماح للقطاع الخاص " يحقن " الشركة بإستثمارات جديدة في شكل ملكية .

كما يوضح بعض الاتجاهات الحديثة لتحول الشركات المساهمة إلى شركات خاصة مملوكة لعدد محدد من المستثمرين Going Private مثل شراء المديرين و / أو العمال للشركة ، فهذا الاتجاه شائع الآن فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وإن كان تطبيقه فى دول العالم الثالث نادراً ... ولكن ماذا يمنع من تطبيقه فى مصر ؟ .

وعلاوة على ذلك ، فإنه يشرح لنا أساليب أخرى للخصخصة مثل خصخصة الإدارة أو خصخصة العمليات التشغيلية كبداية عن خصخصة الملكية ، أو على الأقل كبداية نحو خصخصة الملكية .

ثم يعرج للفصل إلى تبيان أساليب تمويل عملية الخصخصة ، أو كيف يمكن تحفيز القطاع الخاص على توجيه موارده إلى الإستثمار فى الشركات الحكومية . ونختم الفصل بدراسة تحليلية لتكاليف الخصخصة .

١ - طرح الأسهم فى إكتتاب عام (الطرح الكلى أو الجزئى):^(١)

وفى هذه الطريقة ، تقوم الحكومة ببيع جميع الأسهم التى تمتلكها فى الشركة أو بيع جزء كبير منها إلى الجمهور ، من خلال طرح هذه الأسهم فى إكتتاب عام ، ومن المفروض أن تكون هذه الشركة شركة مساهمة ، ومستمرة فى أداء نشاطها الطبيعى .

وفى حالة قيام الحكومة ببيع نسبة من أسهمها فى الشركة ، فإن النتيجة هى أن تصبح الشركة مختلطة " حكومية / قطاع خاص " ، وقد يكون الغرض من هذا التصرف تنفيذ سياسة التحرير الإقتصادى أو الرغبة من جانب الحكومة فى الاحتفاظ بوجود لها فى الشركة ، أو أن يكون بمثابة الخطوة الأولى نحو الخصخصة الكاملة لها .

ولنجاح هذه الطريقة يتعين توافر الشروط التالية :

- أن تكون الشركة مستمرة ولها سجل أداء مالى معقول ومبشر فى المستقبل ... و
- أن يكون هناك قدر كبير ومتاح من المعلومات المالية والإدارية عن الشركة ويتم الإفصاح عنه للمستثمرين ... و
- توافر قدر محسوس وملمس من السيولة النقدية فى السوق المحلى لتمويل الشراء ... و
- وجود سوق نشط للأسهم ^(٢) .

وتحقق هذه الطريقة الأهداف التالية :

- تنفيذ سياسة التحرير الإقتصادى من خلال نقل الملكية من الدولة إلى الجمهور .
- توسيع قاعدة الملكية فى الشركات ، وهذا الهدف من الناحية السياسية يلقى قبولا كبيرا .

٢- بيع أسهم الشركة لمجموعة من المستثمرين^(٩):

وخلال هذه الطريقة ، تقوم الحكومة ببيع كل أو جزء من ملكيتها فى الشركة إلى مشترٍ واحد معروف مقدماً أو مجموعة من المشترين المعروفين مقدماً أيضاً ، ومن الطبيعى أن تكون الشركة مستمرة فى أداء نشاطها ، وتأخذ شكل الشركات أو الكيانات المساهمة .

ويفضل هذا الأسلوب فى حالة الشركات ذات الأداء للضعيف ، أو الشركات التى تحتاج إلى ملاك أقوياء تتوافر لديهم الخبرات الصناعية والمالية والتجارية اللازمة لنجاح الشركات ، وكذلك الدعم المالى القوى .

كما يلاحظ أن هذه الطريقة قد تكون هى الطريقة المجدية الوحيدة فى حالة غياب سوق أسهم نامى ، حيث لا توجد آلية يمكن من خلالها الوصول إلى جمهور المستثمرين ، علاوة على أن حجم الشركة قد لا يكون من الكبر بحيث يبرر الإكتتاب العام .

ومن أهم المزايا الرئيسية فى هذه الطريقة هى أن المالك المحتمل للشركة يكون معروفاً وبالتالى من السهولة بمكان التفاوض معه ، وإمكانية تقييمه ، ويمكن إختياره بناء على قدرته على تزويد الشركة بالعديد من

المنافع مثل المهارات الإدارية ، والمستويات المتقدمة من التكنولوجيا ، والقدرة على الدخول فى الأسواق ... إلخ .
كما يجب ألا ننسى أن البيع الخاص للأسهم يكون أكثر بساطة بالنسبة لعمليات الإفصاح ، ومختلف للنواحي القانونية ، بالقياس إلى البيع فى إكتتاب عام .

٣- بيع أصول الشركة بالمزاد العلنى : (*)

يلاحظ فى الطريقتين السابقتين أن عملية الخصخصة تتم من خلال قيام القطاع الخاص بشراء أسهم للشركة للحكومية والمستمرة فى أداء نشاطها ، أما هذه الطريقة فتأخذ شكل شراء أصول الشركة بصفة أساسية ، وتتم هذه العملية بالمزاد العلنى .

وفى الواقع يوجد للعديد من صور بيع الأصول ، ومن أهمها :

١/٣ إذا كان المرغوب فيه خصخصة جزء من الشركة ، فإنه يمكن التصرف فى هذه الأصول مع بقاء الجزء الرئيسى من الشركة مستمراً فى نشاطه^(١) ... وبالتالي فإن هذه الطريقة تكون مفيدة فى حالة الرغبة فى تقليص حجم الشركة^(٢) .

(*) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Sale of Company Assets by Open Competitive Bidding

(١) لمزيد من التفاصيل لهذه العملية ، راجع مؤلفنا بعنوان : إعادة هيكلة الشركات ...

المدخل الحديث لتحسين الكفاءة والفعالية المالية لشركته .

Downsize

(**) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح :

٢/٣ إذا كان الإتجاه هو بيع الشركة بالكامل ، ولكن لا يمكن تحقيق ذلك خلال إستمرارها فى ممارسة نشاطها الطبيعى " أى لا يمكن بيع أسهمها " ، قد تضطر الحكومة إلى حلها وتصفيتها ، وبيع أصولها " مع ديونها أو بدون هذه الديون " إلى المستثمرين من القطاع الخاص ، اللذين يقومون بدورهم بتكوين شركتهم الجديدة من خلال السيطرة على كل أو بعض الأنشطة التى كانت تمارسها الشركة الحكومية المنتهية .

٣/٣ قد يكون من الممكن بيع الشركة وهى ما زالت تمارس نشاطها ، ولكن لأسباب مالية (كالضرائب مثلاً) أو أسباب قانونية ، قد يكون بيع أصولها فى مصلحة جميع الأطراف .
ومما لا شك فيه أن بيع الأصول لشخص معروف يحقق نفس مزاياء البيع المباشر للأسهم له ، كما أنه يمكن من التمتع بمزيد من المرونة ، فقد يكون من المجدى بيع أصول منفردة بدلاً من البيع الكامل للشركة ، أو أن السماح ببيع الشركة المستمرة فى نشاطها قد يقابله صعوبات جسيمة فى التطبيق العملى . ومع ذلك ، يجب أن يبقى دائماً فى الحسبان أن هذه الطريقة قد تخلق التزامات متبقية على الحكومة بعد البيع .

٤- ضخ إستثمارات خاصة جديدة فى الشركة :^(١)

قد لآترغب الحكومة فى إضافة المزيد من رأس المال إلى الشركة التى تملكها ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب رغبتها فى للتوسع أو التحديث لعملياتها ، ويتم ذلك من خلال فتح باب المساهمة فى رأس مال الشركة للقطاع الخاص .

وبلاحظ فى هذه الطريقة للخصخصة أن الحكومة لا تتصرف فى ملكيتها الحالية للشركة ، بل تزيد من الملكية الخاصة فى الشركة وهذا يؤدى إلى التخفيف ^(٢) من مركز ملكيتها ، وتتولد تركيبة ملكية مشتركة بينها وبين القطاع الخاص ، وتسمى فى هذه الحالة شركة مشتركة ^(٣) . وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الخصخصة لا يصاحبه دائماً زيادة فى رأس مال الشركة ، حيث يُخفض رأس مال الشركة أولاً لإمتصاص الخسائر إذا كانت موجودة ، ثم يلى ذلك زيادة الملكية الجديدة ، والنتيجة الطبيعية هى أنه قد لا توجد زيادة ملموسة فى رأس مال الشركة .

وتكون هذه الطريقة مفضلة فى الحالات التالية :

- إذا كانت الشركة تعاني من قصور فى رأس مالها ، وفى حاجة ماسة للتمويل لإجراء تحسينات على قدرتها الإنتاجية .
- الحاجة إلى تقوية وتعزيز للشركة ، لأن الحكومة تتوى الإحتفاظ بها كجزء من محفظة إستثماراتها .

New Private Investement in Stated
Owend Companies .

Dilution

Joint Venture

^(١) يقابلها بالإنجليزية إستصلاح :

^(٢) يقابلها بالإنجليزية إستصلاح :

^(٣) يقابلها بالإنجليزية إستصلاح :

- رغبة الحكومة في تغيير مزيج الملكية بينها وبين القطاع الخاص بالنسبة للشركة .

٥- شراء الإدارة و/أو العاملين للشركة :(*)

يقصد بشراء الإدارة للشركة قيام مجموعة صغيرة من المديرين بالسيطرة والتحكم في رأس مال الشركة ، كما أنه يمكن تصميم عملية مشابهة من خلالها يحقق العاملون أو الإدارة مع العاملين نفس السيطرة السابقة ، ويفرق بين العملية السابقة وبين إتمام عملية الشراء من خلال الاقتراض من البنوك (**) ، حيث يحصل المشترون (الإدارة و/أو العمال) على إئتمان مصرفي لتمويل حصولهم على الشركة ، ويقدمون أصول الشركة كضمان لهذا التمويل ، ونشير إلى أنه من النادر حدوث للخصخصة في الدول النامية بهذه الطريقة ، ولكنها شائعة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تتحول الشركات المساهمة إلى شركات خاصة . والواقع أن هذه الطريقة تحقق ميزة إنتقال ملكية الشركة إلى الإدارة والعاملين باستثمارات قليلة من جانبهم ، كما أنها قد تكون الحل الوحيد للشركات التي لا تتمكن الحكومة من بيعها ، علاوة على أنها تقدم حافز قوى لزيادة الإنتاجية ، وأخيراً ، فهي تمثل حلاً لمشاكل العمالة حيث يكون البديل هو تصفية الشركة .

ومن الملاحظ أن مثل هذه العمليات تتطلب مهارات إدارية عالية ، وقوة عمالة مستقرة وملتزمة يعملان معاً على تخفيض التكاليف

وزيادة حجم التدفق النقدي المتولد من عمليات الشركة حتى تتمكن مقابلة أعباء القرض الكبير المستخدم في تمويل شرائها .

٦- عقود التأجير والإدارة :^(١)

وتمثل عقود للتأجير والإدارة إتفاقيات بين الحكومة وبين القطاع الخاص بمقتضاها يقوم الثانی بتزويد الشركة الحكومية بالخبرات الإدارية والفنية لمدة زمنية محددة مقابل تعويضات مالية متفق عليها . والمشاهد هنا أنه لا يوجد تحويل للملكية أو تصفية بالبيع لأصول الدولة ، فهذه الإتفاقيات ما هي إلا خصخصة للإدارة والعمليات التشغيلية في الشركة ، حيث للمأمول منها هو زيادة كفاءة وفعالية أصول الدولة .

وتجدر الإشارة إلى المستأجر الخاص للشركة قد يحص أحياناً على حصة من أسهم الشركة في بداية التعاقد ، أو قد يعطى له حق شراء جزء من أسهم هذه الشركة في نهاية مدة عقد التأجير ، والهدف من ذلك - بالتاكيد - هو كونها حافزاً إضافياً للمستأجر الخاص أو قد يكون بمثابة خطوة أولى نحو نقل ملكية الشركة إليه .

غير أن نقل ملكية للشركة بالكامل إلى المستأجر أو إلى الإدارة نادراً ما يحدث ، في حين أن تكوين شركة مشتركة بينهما وبين الحكومة هو الأكثر شيوعاً في الواقع والتطبيق العملي .

وفي حالة إستمرارية عقود للتأجير والإدارة لفترات طويلة من الزمن " قد تصل مدة عقود الإدارة لأكثر من ١٥ سنة في بعض

الحالات " وترى الحكومة أن هذه الإتفاقيات ملائمة لها تماماً وتحقق لها معدلات ربحية معقولة ، فإنها قد تفكر فى قصر عملية الخصخصة على الإدارة والعمليات دون الملكية .

وفى السطور التالية سنتناول بالتفصيل عقود التأجير وعقود الإدارة لمعرفة الفروق بينهما .

١/٦ عقود التأجير :

يقوم المشغل الخاص بإستئجار الأصول أو التسهيلات المملوكة للدولة وإستخدامها لمواصلة الأعمال لحسابه الخاص ، وفى ظل هذا العقد يتم تحديد مقابل الإستئجار الذى يدفعه للدولة ، ومسئوليات كل طرف منهما تجاه الطرف الآخر .

والظاهرة المميزة لعقود التأجير ، أن المستأجر يتحمل كامل المخاطر التجارية الناشئة من تشغيل هذه الأصول ، ويقوم بسداد مقابل الإستئجار ، ويصرف النظر عن ربحية العمليات التى يقوم بها ، وعلاوة على ذلك يكون ملتزماً بصيانة وإصلاح الأصول التى يستخدمها أو أن يساهم فى تكلفة ذلك طبقاً لجدول زمنى يتفق عليه .

وفى مثل هذه العقود ، يقوم المستأجر الخاص بتعيين الأفراد الذى يعملون معه ، أو يمكن له أن يستخدم الأفراد الحاليين فى الشركة ويندمجهم مع القوة العاملة الخاصة به ، وله كامل الحرية فى الاختيار بين البديلين السابقين .

كما يلاحظ أن المستأجر له حق للسيطرة والتحكم بدون حدود على الأصول والتسهيلات التى من خلالها يمارس نشاطه ، ولكن من حق

للدولة أن تضع من القواعد فى عقود التأجير ما يضمن سلامة وحماية ما تعتبره أصولاً حيوية عند عودتها إليها فى نهاية مدة العقد .

٢/٦ عقود الإدارة :

وفى هذا المجال ، تقوم الشركة المتعاقدة على الإدارة " وغالباً ما تكون شركة تعمل فى نفس نشاط الشركة للحكومية " بإدارة الشركة الحكومية مقابل أتعاب محددة ، وتحصل الشركة المديرة على السلطة الإدارية وحق الرقابة الكاملة حتى تتمكن من ممارسة نشاطها المتفق عليه .

ويستمد المدير المتعاقد (أو الشركة) سلطاته من العقد نفسه ، ويتعين عليه إدارة عمليات الشركة فى حدود هذا العقد ، ويلاحظ أن عقد الإدارة هذا يعطى المدير حق الحصول على مقابل الإدارة بغض النظر عن ربحية الشركة ، ولا يعرضه للمخاطر المالية ، كما أن الشركة الحكومية تتحمل المخاطر التجارية بالكامل ، وتكون مسئولة عن كامل رأس مالها العامل ، ولديون التى إستخدامتها فى التمويل .

وتتمثل ميزة هذا العقد فى إحتفاظ الحكومة بملكيتها للشركة ، وتوافر قدر محدد من الرقابة عليها ، وتوافر طاقم إدارى على درجة عالية من المهارة وغيرها من المهارات اللازمة لتعزيز الكفاءة والربحية الكلية للشركة للحكومية .

وفى رأينا أن عقود التأجير والإدارة هى طريقة المخصصة الأساسية للأنشطة والشركات الحكومية ، وذلك عندما تكون خصخصة الملكية غير مناسبة ، كما أنها تحتوى على مزايا تجعل من إستخدامها أكثر قبولا وتفضيلاً بالمقاييس إلى الطرق الأخرى .

كما يلاحظ أن عقود التأجير يمكن إستخدامها كمرحلة وسيطة تجعل من عملية البيع بعدها أمراً ممكناً . ويصدق نفس التحليل على عقود الإدارة ، فهي الحل المؤقت لإقالة الشركات المتعثرة ، وتهيئتها لمرحلة خصخصة الملكية ^(١) .

وفى ختام هذا الجزء من أساليب وطرق الخصخصة . نود الإشارة إلى بعض الممارسات فى بعض الدول يمكن إعتبارها من قبيل الخصخصة أو على الأقل مرتبطة بها ، ومن أمثلتها ما يلى :

- إدخال عنصر المنافسة فى الشركة الحكومية بين العاملين فيها من خلال ربط الحوافز بالأداء ... و

- التخلص من الإحتكارات الحكومية لبعض الأنشطة من خلال السماح للقطاع الخاص بالدخول فيها ، ومنافسة للشركات الحكومية ... و

- الإستخدام المتزايد للتمويل الخاص فى أنشطة البنية الأساسية الجديدة مثل : الطرق والكبارى والسدود ... إلخ ، والتي كانت قاصرة على الجهات الحكومية ... و

- إصدار شهادات للمشاركة فى الإيرادات أو سندات الإيراد والتي تصدرها الحكومة أو أية هيئة تابعة لها لتمويل مشروعات معينة ، ومن أمثلتها تمويل عملية إنشاء كوبرى البسفور فى تركيا ... و

^(١) فى مدى لائقا ، ثم تحويل شركات النقل والتميع الخاسرة إلى شركات مربحة من خلال عقود الإدارة ، ويجرى الآن تجهيز بعض منها لعرضها للبيع فى إكتتاب عام .

- الخصخصة التدريجية ^(*) للشركة الحكومية ، فالشركة التى تعمل بطريقة شبه إحتكارية ، ولا تقوم بتجديد إستثماراتها ، يسمح للقطاع الخاص بالإستثمار فى عملية الإحلال والتجديد لهذه الأصول ، وكذلك التسهيلات المرتبطة بها ، بحيث يتمكن من السيطرة الكلية أو الجزئية على عمليات الشركة .
- التعاقد مع جهات غير حكومية ^(**) ، وهنا يتم إحلال مقاولى للقطاع الخاص محل الشركات والجهات الحكومية فى تقديم الخدمات المطلوبة للشركات الحكومية مثل : تسهيلات خدمات الإنتاج ، والصيانة ، وتحصيل الديون ،... إلخ ... و
- التصفية الكاملة ^(***) للشركة الحكومية المتعثرة فى نشاطها الحالى من خلال أبلولة أصولها إلى المشتريين من القطاع الخاص .

٧- أساليب تمويل الخصخصة : ^(****)

وفى هذا الجزء سنعرض لبعض الأساليب الممكنة الإستخدام لزيادة تدفق موارد للقطاع الخاص إلى عملية الخصخصة . لما كانت أسواق رأس المال المحلية تعاني من القصور ، ولا يمكن الإعتماد عليها لتوفير هذه الموارد ، فإنه يتعين البحث عن مصادر أخرى تساعد على

Privatization By Attrition	(*) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح :
Contracting Out	(**) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح :
Full Liquidation	(***) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح :
Financing Privatization	(****) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح :

زيادة إهتمام المستثمرين بالتوجه نحو الشركات الحكومية ، وفى الصفحات التالية سنعرض لهذه المصادر .

١/٧ الإقتراض المباشر :

لاشك أن قرار الإقتراض لشراء للشركة الحكومية ، أوضحت إستثمارات جديدة فيها يرجع بالدرجة الأولى إلى المشتري ، لذلك يجب أن تشجع الحكومة البنوك التجارية على تقديم المساعدات المالية للمشتري ، ومن المشاهد أن الإئتمان للمصرفى لعب دوراً هاماً فى العديد من صفقات شراء الإدارة و/أو العاملين للشركات ، كذلك فى حصول العاملين على جزء كبير من أسهم الشركات عند عرضها للإكتتاب العام .

٢/٧ مقايضة الديون بالملكية :^(٦)

تجدر الإشارة إلى أن أساليب مقايضة الديون بالملكية قد ترعرعت ونمت فى الدول للمدينة إيان أزمة الديون العالمية ، ومن هذه الدول ، البرازيل ، وشيلي ، والمكسيك ، والفلبين ، والعديد من الدول الأخرى ، وفى الوقت الحاضر تعرض فى الأسواق العالمية ديون مصر للبيع .

والواقع أن مثل هذ الأساليب قد تم تصميمها بغرض إستخدامها لتخفيف من الديون ، ولكن ليس هذا هو الغرض الرئيسى منها ، فهى

تسهل من عملية الخصخصة ، ومن هذا المنطق فهي تعبر وسيلة مناسبة لتمويل الإستثمارات الخاصة فى الشركات الحكومية .
وهى بهذا المفهوم السليق ، لايجب الخلط بينها وبين أساليب تحويل الديون فى الشركة إلى رأس مال ، والتي يلجأ إليها الدافنون ، أو التي يتم إقتراحها لعلاج للشركات المتعثرة بغرض التخفيف من أعباء الديون عليها ، وإعادة الهيكلة المالية للشركة لا يعنى بالضرورة خصصتها ^(١) .

٣/٧ المنشآت المالية المستمرة :^(٢)

ويقصد بها شركات التأمين ، وصناديق التأمينات والمعاشات وصناديق الإستثمار ، حيث يتعين السماح لهم بالإستثمار فى أسهم الشركات الحكومية بكميات كبيرة ، وإذا كان الأمر يتطلب إعادة النظر فى القوانين التى تحد من فعالية هذه المنشآت فى الإستثمار فى هذه الأسهم ، فما المانع ؟ .

٤/٧ إستخدام الحوافز الضريبية :^(٣)

وهنا يتعين تصميم وإعداد المحفزات الضريبية الموجهة إلى برامج الخصخصة ، فالخصومات الضريبية لنسبة معينة من قيمة مشتريات المستثمر من أسهم الشركة الحكومية من دخله الخاضع للضريبة

^(١) لمزيد من تفاصيل إعادة الهيكلة المالية للشركة ، راجع مؤلفنا السابق الإشارة إليه

بنون : إعادة هيكلة الشركات .

Institutional Investors

^(٢) ويقالها بالإنجليزية إسطلاح :

Tax Incentives

^(٣) ويقالها بالإنجليزية إسطلاح :

(٢٠٪ كما فى شيلي) لى تطبيق الإعفاء الضريبيى لكامل لتوزيعات أرباح بعض الأسهم ، قد يكون عاملاً مشجعاً على عملية الخصخصة من خلال شراء الأسهم .

٧/٥ قبول المساعدات المالية والفنية من المنظمات الدولية للتنمية : من الملاحظ أن البنك الدولي ، وصندوق النقد الدولي ، وبنك التنمية الأفريقى ، وبنك التنمية الآسيوى ، ووكالات التنمية الدولية ، وهيئة المعونة الأمريكية ، كلها على استعداد لتقديم العون المباشر وغير المباشر لعملية إعادة الهيكلة والخصخصة للشركات الحكومية .

٨- تكاليف الخصخصة : (*)

يمكن التمييز هنا بين نوعين من التكاليف ، تكاليف عملية الخصخصة نفسها ، وهى التكاليف اللازمة لتنفيذ هذه العملية ، والتكاليف الأخرى الباقية ، وهى التكاليف المتمثلة فى استمرار عبء الإنترامات المالية على موازنة الدولة بعد عملية الخصخصة . وفيما يلى تفصيل مناسب لكل منهما .

١/٨ تكاليف عملية الخصخصة :^(٢)

تتضمن تكاليف عملية الخصخصة عنصراً واحداً أو أكثر من عنصر مما يلي :

١/٨ - التكاليف الإدارية .

٢/٨ - تكاليف إعادة الهيكلة المالية للشركة .

٣/٨ - تكاليف إصلاح وإعادة تأهيل الأصول المعنية للشركة .

٤/٨ - تكاليف تسوية حقوق العاملين في الشركة .

فبالنسبة للتكاليف الإدارية ^(٢٢) تشمل الخدمات الإستشارية بصفة

أساسية ، وتشمل أيضاً تكاليف ضمان الإكتتاب في أسهم الشركة

المطروحة للبيع ، وعمولة السماسرة في الإكتتاب العام ، والبيع الخاص

أيضاً ، وفيما يتعلق بتكاليف إعادة الهيكلة المالية ^(٢٣) ، فتشمل سداد

القروض والالتزامات التي على الشركة ، أو تحويل ديون الحكومة في

الشركة إلى رأس مال مملوك ، أو تكون هناك ضرائب متأخرة على

الشركة تقوم الحكومة بالتنازل عنها كجزء من عملية الخصخصة .

وبخصوص تكاليف الإصلاح وإعادة تأهيل أصول

الشركة ^(٢٤) ، عموماً ، تترك الحكومة هذه العملية للمشتري ، أما تكاليف

تسوية حقوق العاملين ^(٢٥) فقد تتضمن مكافآت ترك الخدمة ،

^(٢) يقابلها بالإنجليزية إسطلاح : Transaction Costs

^(٢٢) يقابلها بالإنجليزية إسطلاح : Administrative Costs

^(٢٣) يقابلها بالإنجليزية إسطلاح : Financial Restructuring Costs

^(٢٤) يقابلها بالإنجليزية إسطلاح : Physical Rehabilitation Costs

^(٢٥) يقابلها بالإنجليزية إسطلاح : Employment Claims Settlement Costs

وتحويل خطة الإحالة إلى المعاش ، وتكاليف إعادة تدريب العاملين وإحالتهم بأعمال أخرى .

٢/٨ للتكاليف الباقية :^(٢)

يفرق هنا بين حالتين :

الحالة الأولى : وهى بيع الأسهم . وفيها يحصل المشتري على أصول الشركة ويتحمل للتزاماتها .

الحالة الثانية : وهى بيع الأصول ، وهنا - فى الوضع المعتاد - لا يتحمل المشتري للتزامات الشركة . ويلاحظ أنه فى هذه الحالة أيضاً فإن سعر الشراء المعروض قد يغطى أو لا يغطى التزامات الشركة ، وبالتالي فإن الحكومة قد تسترد أو لا تسترد التزامات الشركة من حصيله البيع . وفى حالة بيع أصول الشركة وإستمرار تحمل الدولة للإلتزاماتها ، فإن كبر حجم هذه المبالغ الباقية - كإلتزام على موازنة الدولة - لا يعنى بالضرورة أن عملية البيع ليست مفيدة مالياً ، فقد تكون هذه الإلتزامات أقل قيمة عن مثيلاتها فى حالة إستمرار تملك الحكومة لهذه الشركة .

الفصل الثالث

العوامل الحاكمة في اختيار أساليب وطرق الخصخصة

- مقدمة الفصل .

- ١- أهداف الحكومة من برنامج الخصخصة .
- ٢- الشكل التنظيمي الحالي للشركة .
- ٣- سجل الأداء المالي للشركة .
- ٤- القطاع النوعي لنشاط الشركة .
- ٥- قوة الأسواق المالية المحلية .
- ٦- الاعتبارات الاجتماعية والسياسية .

مقدمة الفصل

مما لا شك فيه أن المفاضلة والاختيار بين طرق وأساليب
 خصخصة الشركات المملوكة للحكومة سواء أصولها أو طرح ملكيتها
 للاكتتاب في السوق المالي سيتوقف على العديد من العوامل والإعتبارات
 الحاكمة والحرجة . ويتناول هذا الفصل هذه العوامل بالدراسة
 والتحليل .

١- أهداف الحكومة من برنامج الخصخصة :

من الملاحظ أن الأهداف الحكومية المحددة في برنامج الخصخصة كثيرة ومتنوعة ، إلا أنها يمكن أن تكون ضمن القائمة التالية :

١/١ التخلص من الأعباء المالية " متطلبات التمويل وخدمة الديون " للشركات الحكومية ، وكذلك التخلص من الأعباء الإدارية " متطلبات الإدارة والرقابة " لهذه الشركات ، وبالتالي يقل العبء المالي على الموازنة العامة للدولة .

٢/١ زيادة مستويات الكفاءة في الشركات الحكومية " ويتحقق هذا من خلال الخصخصة الجزئية " .

٣/١ للحصول على أكبر إيراد ممكن من أصول الدولة ، ومن الطبيعي أن يوجه هذا الهدف الدولة إلى إتباع الطرق التي تؤدي إلى تحقيق أقصى سعر للبيع .

٤/١ تحسين أحوال الأعمال والاستثمار في الدولة من خلال تشجيع نمو مشروعات الأعمال الخاصة والمنتجة منها .

٥/١ زيادة المنافسة ، وذلك من خلال بيع الوحدات أو التسهيلات الإنتاجية فرادى أو مجموعات صغيرة بدلاً من بيعها كوحدة واحدة .

٦/١ العمل على نشر ملكية الأعمال والشركات على نطاق واسع ،
ومما لا شك فيه أن بيع الشركات للحكومية في إكتتاب عام يحقق
توزيع واسع للأسهم بين جمهور المواطنين .
ويلاحظ من من أنه يمكن تحقيق جميع الأهداف الحكومية من
خلال عمليات خصخصة محدودة ، ولكن يكون الأفضل تحقيق العديد من
هذه الأهداف من خلال برنامج متكامل للخصخصة لجميع الشركات
الحكومية ^(١) .

٢- الشكل التنظيمي الحالي للشركة الحكومية :

يؤثر الشكل التنظيمي للشركة الحكومية بشدة على الخطوات
الضرورية لتحويل ملكيتها ، وبالتالي - وإلى حد كبير - على سهولة
عمليات تطبيق الخصخصة . فإذا كانت هذه الشركة ذات مسئولية
محدودة ، ويتم التعامل في أسهمها حالياً ، فإنه يكون من السهولة
خصخصتها ، حيث تقوم الحكومة بعرض كميات إضافية من الأسهم التي
تمتلكها للإكتتاب العام في سوق رأس المال .

أما إذا كانت الشركة تأخذ شكل المصلحة الحكومية ، فإنه لا يمكن
خصخصتها وهي في هذا الشكل ، إذا يتعين تحويلها أولاً إلى شركة
مساهمة تعمل في إطار قانون الشركات للمساهمة ، حتى يمكن بيع
أسهمها للمستثمرين في القطاع الخاص ، كما يتعين تحويل نظم العاملين
فيها من النظم الحكومية إلى نظم العاملين في القطاع الخاص .

(١) وهذا هو الهدف النهائي لعملية الخصخصة أصلاً .

٣- سجل الأداء المالى للشركة :(*)

من الواضح أن ربحية الشركة للحكومية تعتبر محدداً من محدودات سهولة أو صعوبة بيعها ، ولكن من الملاحظ أن خبرة الدول المتقدمة والنامية فى هذا المجال تتشابه إلى حد كبير فى أن احتمالات خصخصة الشركة ليست قاصرة فقط على سجل أدائها المالى القوى ، فالعديد من الشركات التى حققت خسائر " وحتى لو كان رأس مالها بالسالب " قد أمكن بيعها من خلال العديد من الطرق والأساليب ، فالعبرة هنا بمن سيشتري ؟ ، أو بأية طريقة سيتم بيعها ؟ ، وبأى سعر سيتم البيع ؟ ، وفى هذا الصدد ، نذكر أن بعض البلدان قامت بوضع قائمة للعديد من مشروعات الدولة فيها ، والتى تعتبر غير مجدية إقتصادياً ، تمهيداً لتصفيتها .

والواقع أن الشركات الحكومية ذات الأداء المالى الحالى والتاريخى الضعيف لا يمكن بيعها كما هى عليه ، بل يتعين إجراء العديد من خطوات إعادة هيكلتها ، إذ يمكن للحكومة تحمل التزامتها "ببونها بصفة أساسية والضرائب المستحقة عليها " .

ويثار هنا الجدل حول تكاليف خصخصة الشركات الخاسرة ومدى فداحتها ، ولكن يرد على ذلك بأن تكلفة احتفاظ الدولة بهذه الشركات قد يكون أكثر فداحة ، ونود أن نوجه النظر هنا إلى أن هذا الجدل - إنما هو بالدرجة الأولى - مرتبط بالجدل حول القيمة الاقتصادية للخصخصة ، وهذه القضية ليست محللاً للمناقشة هنا .

(*) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Financial Condition and Record of Performance

٤- القطاع النوعي لنشاط الشركة :^(١)

يشكل نوعية نشاط عمليات الشركة محوراً هاماً فى عملية تخصيصتها ، ويصدق هذا القول على العديد من الأنشطة المختلفة ^(١) ، ولكن سيتم مناقشة هذا العنصر بالنسبة لخصخصة شركات المنافع العامة لـ شركات الخدمات العامة ^(٢) . ويتعين الأخذ فى الاعتبار - بالنسبة لخصخصة هذه الشركات - نقطتين هامتين :

- الأولى : فى حين أن هناك العديد من طرق وأساليب الخصخصة التى تم إستخدامها فى هذا المجال ، غير أن هناك خيارات جديدة ظهرت أمام الحكومة لتأى قيامها بهذه العملية .

- الثانية : عندما يتم خصخصة هذه الشركات ، يتعين مراعاة وحماية مصالح مستهلكى الخدمات التى تقدمها من خلال إتفاقيات تعقد مع القطاع الخاص المستثمر .

وتعد فرنسا من أولى البلاد التى إستخدمت حقوق الإمتياز ^(**) ، وإتفاقيات الإستئجار ^(***) فى عمليات الخصخصة لشركات المنافع العامة ، وكانت نتائجها جيدة ، حقاً أن هذين الأسلوبين لا يمثلان أساليباً

^(١) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Sector of Activity
^(٢) أمثالاً ، القيود الفروضة على ملكية الأرض تحدد العديد من نواحي خصخصة المشروعات الزراعية .

^(٣) وتشمل كل من : الكهرباء ، والغاز ، والمياه ، والاتصالات التليفونية ، والنقل العام ، والموقى والطرق ، والمستشفيات ... إلخ .

^(**) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Concession

^(***) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Affermage

تم تطويرها حديثاً ، فهما مستخدمان في فرنسا منذ ما يزيد على قرن من الزمان ، غير أنهما - حالياً - يتم إستخدامهما مع العديد من التعديلات والتحسينات في شروطهما .

وبالنسبة لإتفاقيات الإستئجار ، فإنها تعمل كما يلي : يكون المشغل الخاص مسئولاً من الناحية القانونية عن خدمة المنفعة العامة ، بدلاً من المالك (للحكومة) ، ويقوم بتحويل رسوم المياه من المستهلكين ، ويتحمل مخاطر التشغيل ، وقد يطلب منه أن يُضمن ضمن رسوم المياه مبلغ معين يُحول إلى المالك لكي يغطي تكاليف تمويل الأصول المستخدمة ، كما يطلب منه عادة تحويل أية مبالغ لصالح الحكومة ، من خلال إخراج أية ضرائب أو رسوم أخرى " مثل رسوم الصرف الصحي " في رسوم المياه التي يحصلها ، أما الحكومة / المالكة فما تزال تحتفظ بحقوق الرقابة على أداء الشركة .

وقد ترتب على هذا النوع من الإتفاقيات تطوير مقترحات جديدة من جانب الطرف أو الأطراف (الخاصة) فهناك المقترح الخاص بالإستئجار والتملك ، هذا المقترح عند تطبيقه ولد شركة مختلطة تقوم بتشغيل محطات المياه في البلد ، والواقع أن رد الفعل الأولي لهذا المقترح كان إيجابياً .

وبالنسبة لإتفاقيات حقوق الإمتياز ^(١) ، فإنها تطبق في العديد من البلدان أيضاً ، ولكن يلاحظ أن للنموذج الفرنسي في هذا الصدد يقوم على أساس ثابت يتمثل في أن الحقوق الكاملة للملكة والإستخدام للأصول أو التسهيلات المبنية تعود إلى الحكومة أو الحكومة المحلية للكاتن في حدودها المشروع ، وذلك على عكس ما هو مطبق في الولايات المتحدة

^(١) يلاحظ في حقوق الإمتياز أن الطرف الخاص يقوم بتمويل الأصول المستخدمة في المشروع ، وكما سلاحظ القارئ الكريم أن حقوق الإمتياز هذه تنسب إلى حد كبير للنظام الخاص (البناء - التشغيل - التحويل) أو كما يسمى بالإصطلاح الإنجليزي B.O.T ، حيث يقوم المستثمر الخاص ببناء المشروع ، وتشغيله ، ثم يحول ملكيته بعد فترة زمنية معينة إلى الحكومة .

الأمريكية ، حيث يتمتع الطرف الخاص بحقوق الملكية والإستخدام بدون شروط ، وبصفة مستمرة .

وتستغرق مدة إتفاقيات الإستئجار من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ، فى حين أن فترة حق الإمتياز تتراوح مابين ٢٠ سنة إلى ٣٠ سنة ، ويرجع طول المدة الأخيرة إلى تمكن المستثمر الخاص من إسترداد الإستثمارات التى مولها .

ويلاحظ أن بعض الحكومات تحدد سياستها فى هذا المجال على أساس إحتفاظها بالملكية الكاملة لهذه المنافع أو للشركات التى تقدم خدمة عامة ضرورية ^(١) ، فى حين أن بعض الحكومات الأخرى يرى أن النظام الأساسى للمنشئ لشركات المنافع العامة يطلب من الدولة للتأكد من وجود وإستمرارية الخدمة التى تقدمها الشركة ، وبسعر معقول للمستهلكين ، لذلك فملكيته لهذه المنافع من الأهمية بكان .

وفى رأينا ، إذا كانت هذه المنافع أو أية شركة حكومية أخرى ، ترى الدولة أنها إستراتيجية ، يمكن للحكومة هنا تقييد المساهمة الخاصة فيها بغرض إحتفاظها بالرقابة عليها ^(٢) .

٥- قوة الأسواق المالية المحلية ^(٣)

يحدد مستوى للتطور ودرجة كفاءة السوق المالى ما إذا كان من الممكن تطبيق طرق معينة من طرق الخصخصة ، هذه الطرق تتطلب

^(١) تقوم بعض الدول بتصنيف المنافع العامة ضمن الشركات الإستراتيجية ، وبالتالي فهى

ليمت خاضعة للخصخصة .

^(٢) وينطبق هذا الرأى على هيئة قناة السويس فى مصر مثلاً .

^(٣) يقلبها بالإنجليزية إصطلاح : Strength of Domestic Financial Markets

سوق مالى محكم ، وسيولة نقدية متاحة^(١) ، ومستثمرين على درجة عالية من الحقن والمهارة . فمثلاً ، إذا لم توجد قنوات لتوزيع الأسهم ، ولا يوجد عدد كبير من المستثمرين يرغبون فى الشراء لها ، هنا لا يمكن اللجوء إلى الطريقة التقليدية والمتمثلة فى عرض أسهم الشركة الحكومية فى إكتتاب عام ، وبالتالي يكون البيع الخاص للمستثمرين المحليين أو الأجانب هو الطريقة الشائعة فى برنامج الخصخصة .

٦- العوامل السياسية والإجتماعية :^(٢)

من المعروف أن موضوع الخصخصة له طبيعة سياسية ، وبالتالي فإن دور الأيدولوجيات ، وتأثير جماعات الضغط لا يمكن إغفالها ، فهما يلعبان دوراً محورياً فى نجاح هذا البرنامج من عدمه .
فالعوامل السياسية تؤثر تأثيراً بالغاً على قرار الخصخصة ، كما أن الإعتبارات السياسية تؤثر دائماً على إختيار أساليب الخصخصة ، فإذا كان إهتمام الحكومة ينصب على ضرورة توسيع الملكية ، فإنها ستلجأ إلى تطبيق أساليب من خلالها تضمن الإنتشار والتوزيع الواسع لملكية أسهم الشركة (الإكتتاب العام) ، كما يلاحظ أنه بالنسبة للشركات التى تعاني من مشاكل مالية وذات أداء ضعيف ، فإن المستثمرين من القطاع الخاص قد يرغبون فى قيام الحكومة بشطب ديون هذه الشركة ، بل قد لا يشترطونها إلا إذا حصلوا على خصم مالى ملموس بالقياس إلى القيمة الدفترية

^(١) لمزيد من التفاصيل عن السوق المالى الكفء راجع كتابنا :

- التحليل المالى والإقتصادى للأسواق المالية .

- الإبتكارات المالية .

لأصولها ، ومما لا شك أن الطلبين السابقين يفرضان مشاكل وصعوبات سياسية .

وتجدر الإشارة إلى أن المدى الذي يحصر أساليب الخصخصة ، ودرجة التنوع فيه "من التصفية للشركة إلى خصخصة ملكيتها بالكامل" يمكن أن يقدم العديد من البدائل للتعامل مع القيود الاجتماعية والسياسية ، فالتصفية الفجائية للعديد من الشركات الحكومية قد يشكل صعوبات سياسية في بيئة معينة ، في حين أن التحول إلى شركات مساهمة من خلال تزويد الشركات برأس مال جديد من القطاع الخاص قد يكون أكثر جدوى ويلقى شعبية كبيرة " مثل تزويد الشركة الحكومية المحملة بالديون بملكية جديدة من المستثمرين " . وبمجرد حدوث هذا التغيير المبدئي فإن المزيد من عملية الخصخصة من خلال تحويل ملكية أسهم الحكومة إلى القطاع الخاص - وفي تاريخ لاحق - ستكون ممكنة ، وستحقق عند مستوى منخفض من التكلفة السياسية .

ويلاحظ أن البعض يطرح سؤالاً هاماً هنا وهو : ما هو تأثير الخصخصة على مستويات أسعار السلع والخدمات في الشركة بعد خصخصتها ؟ الواقع أن صناع السياسة يجادلون في أنه لا يوجد مبرر لارتفاع الأسعار إلا إذا كانت الشركة الحكومية تعمل بطريقة غير اقتصادية ، وفي هذه الحالة فإنها قد لا تستمر في القطاع الخاص مالم تحصل على دعم أو إعانة مالية .

مما لا شك فيه أن العناصر السابقة من المحتمل أن تخلق قوى مقاومة لبرنامج الخصخصة ، هذه القوى تتألف من أصحاب

المصالح^(١) فى بيئة الدولة التى تقوم ببرنامج شامل للخصخصة ، لذلك فإنه من الأهمية إعداد برنامج كبير وواسع وعلى درجة عالية من الدقة والمهارة لشرح وتوصيل المعلومات اللازمة لبيان مزايا الخصخصة المقترحة ، حتى فى البلدان التى لا يتطلب ظروفها إعداد مثل هذه الحملة القومية ، فإنه من الضرورى قيام الحكومة بعرض برنامجها على الرأى العام حتى تتعرف على وجهات النظر المختلفة بالنسبة له .

ولما كان إصطلاح " الخصخصة " يثير الكثير من الإنتقادات والحساسية لدى العديد من الجماهير ، فإن بعض الدول - فى غرب أفريقيا - قد أحلت محله المصطلحات التالية :

- إعادة الهيكلة أو Restructuring

- فتح باب راس مال الشركة الحكومية أمام الإستثمار الخاص
Opening up of the Capital وفى ظل هذه الشعارات لم تلزم الدولة نفسها بطريقة واحدة من طرق وأساليب الخصخصة .

(١) يتكون هيكل أصحاب المصالح هنا من : الرأى العام " دافعو الضرائب ، والعلاء وللناخبون " ، ولشركة الحكومية " الإدارة ، والعمالون " ، والمستثمرون المحتملون ، والمعطون على الأحداث ، والمعارضون للسياسات الجديدة عموماً .

الفصل الخامس

قضايا العاملين والخصخصة

- مقدمة الفصل .

١- أبعاد مشكلة العمالة في عملية الخصخصة .

٢- أساليب علاج التأثيرات السلبية للخصخصة .

مقدمة الفصل

إن نقل ملكية الشركة الحكومية إلى القطاع الخاص يتطلب إجراء العديد من التعديلات والتجهيزات في شكلها القانوني ، وهيكل تمويلها ، وإعادة تأهيل أصولها ... إلخ .

وفي هذا الفصل نتناول هذه الإجراءات وغيرها بالتحليل لمعرفة أهميتها في تيسير عملية الخصخصة .

١- فحص وتحليل حالة الشركة : (*)

يعتبر فحص حالة الشركة المالية وعملية التشغيل بها الخطوة الأولى فى عملية الخصخصة ، يلى ذلك الفحص إجراء تقدير لولى لأصول أو أسهم الشركة ، وتحديد مبدئى لطريقة أو طرق الخصخصة التى يمكن إتباعها .

ويشمل هذا التحليل كل من :

١/١ الأداء المالى فى السنوات السابقة .

٢/١ هيكل تمويل الشركة .

٣/١ التحليل الكامل للنواحي المالية فى الشركة ، وبالأذات موقف

الديون المستحقة عليها .

وفى هذه المرحلة ، قد يُطلب أيضاً من مُراجعى الحسابات للتأكد من مدى كفاءة القوائم المالية التى تعرضها للشركة ، وفى بعض الحالات ، قد يقومون بإعداد قوائم مالية تتمشى مع الأساليب والمعايير المحاسبية السليمة .

ويتناول الفحص والتحليل أيضاً : العمليات التشغيلية فى السنوات السابقة ، ومركزها السوقى ، وما إذا كانت هناك إمتيازات خاصة تتمتع بها الشركة - باعتبارها شركة حكومية - ومدى تأثيرها على أدائها ، ومدى جاذبية الآلات الحالية ومختلف أصولها للمستثمرين المحتملين ، علاوة على الحالة المالية لهذه الأصول .

ويلاحظ أن حجم العمل التحليلى السابق ، ومقدار الوقت المبذول فى إعداده وعرضه فى صورة كلية وشاملة للمشترى المحتمل ، سيتوقف

على طريقة الخصخصة المتوقع إستخدامها ، وفى العديد من حالات البيع الخاص للأسهم أو للأصول فإن المشتريين المحتملين قد يقوموا أيضاً بإعداد مثل هذا التحليل والتشخيص من جانبهم .

٢- الوفاء بتعاقدات الشركة القانونية :^(١)

من الضروري التأكيد على حقوق المساهمين ، ولادائنين المالكين للشركة ، وكذلك أى طرف ثالث له إرتباطات وحقوق لدى الشركة . فمن المعروف أن إتفاقيات القروض - وما تحويها من ضمانات - والتي تمنحها البنوك التجارية ، عادة ما تحتوى على قيود تحول دون البيع أو التصرف فى حصص الحكومة أو خفض سيطرتها على الشركة إلى حد معين بدون الحصول على موافقة الدائنين ، كذلك إذا كانت أصول الشركة مرهونة لديون معينة ، فإنه لا يمكن تحويل ملكيتها بدون الحصول أيضاً على موافقة الدائن .

ومن القضايا الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع أيضاً الضمانات الحكومية ، والتي تحصل عليها الشركة عند إقتراضها للأموال ، والسؤال هو : ماذا سيحدث عندما يتم خصخصة الشركة ؟ هل ستظل هذه الضمانات سارية ؟ الإجابة الأكثر احتمالاً هى نعم ، مالم يقدم للدائنين جهة خاصة تشكل بديلاً مقبولاً لهذه الضمانات ^(١) .

^(١) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Satisfaction of Legal Requirements

^(١) ومن الأسئلة المثارة هنا ، ما إذا كانت قدرة الشركة على الإقتراض ستتأثر بنقص الدعم الحكومى لها فى المستقبل بعد خصخصتها ؟ وهل ستحصل على الإئتمان بنفس التكلفة ؟ .

وفيما يتعلق بحقوق المساهمين الحاليين ، يتعين أخذها في الحسبان ، فمن المعروف أن النظام الأساسي للشركات الحكومية ينص على كونها شركة مساهمة مختلطة ، ويمنح هذا للنظام حق الأولوية ^(٢) في شراء بعض أو كل أسهم للشركة لبعض المساهمين الحاليين ، والواقع أن مثل هذه الحقوق قد تعوق عملية خصخصة الشركة . فممارسة المساهمين لحقوقهم هذه غالباً ما يكون من الصعب للتوفيق بينها وبين الرغبة المبررة في الحصول على أكبر سعر ممكن من خلال عرض الأسهم للبيع في مزاد علني أو من خلال أي عملية أخرى تتميز بوجود منافسين للشراء ، ف سواء تم عرض الأسهم - وبسعر تم تحديده مقدماً - على المساهمين الحاليين ، ثم قبول حالات إستثنائية يتم عرض الأسهم للمزاد العلني ، أو أن المساهمين الحاليين سيقومون برفض الشراء عندما يُعرض عليهم السهم بسعر يتساوى مع أو يكاد يقترب من السعر الناتج من العرض في المزاد العلني ، في كلتا الحالتين ، هناك إحتمال كبير أن يفقد المزادون على الأسهم إهتمامهم بالمشاركة فيه .

ومن المقترح هنا أن تقوم الحكومة بإعلام المساهمين الحاليين بإمكانية ممارستهم لحقوقهم في شراء الأسهم بسعر محدد خلال ثلاثين يوماً من هذا الأعلام ، والأسهم التي لا تباع يتم عرضها خلال المزاد العلني . وتجدر الإشارة ، إلى ضرورة الوفاء بأية إلتزامات تعاقدية أخرى ، تشمل الإدارة ، والعاملين والموردين ، والعملاء ، فالوفاء بهذه الإلتزامات يعد أمراً ضرورياً لتجنب أية إلتزامات تظل سارية على الشركة بعد خصخصتها .

٣- تحويل الشكل القانوني للشركة :(*)

من المشاهد أن عدد كبير من الشركات الحكومية - إن لم يكن أغلبها - لا يمكن خصصته من خلال شكله القانوني الحالي ، بل يتعين تحويله إلى شكل قانوني يساعد على ذلك ، والإستثناء من هذه القاعدة هي المشروعات التي تأخذ صورة الشركة المشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص ، حيث تقوم الحكومة ببيع كل أو جزء من ملكيتها فيها ، في هذه الحالة إذا رغب الطرف الخاص في هذه الشركة من زيادة نسبة مصلحته فيها ، وكان مقتعاً بالشكل الحالي لها فإنه سيقوم بشرائها من خلال حصوله على حصة الحكومة من أسهمها .

وتترواح إعادة الهيكلة القانونية (**) للشركة الحكومية ما بين مجرد تعديلات بسيطة إلى تعديلات تفصيلية في نظام تكوينها ، إلى حلها ونقل أصولها وخصومها إلى كيان قانوني جديد . ويلاحظ أن عند عرض الأسهم على المشتري الخاص أو في إكتتاب عام ، فإنه يتعين إتخاذ بعض الخطوات القانونية المحددة للالزمة لتحويل المشروع إلى شركة مساهمة ، كما أن حل هيئة حكومية وتحويل أصولها يتطلب تسريع قانون خاص ، أما الأنشطة التي تمارسها المصالح أو الأقسام للحكومة ، فإنه يتعين أيضاً تحويل الشكل القانوني (المصالحى) لها ، وهنا تقوم بعض الدول في البداية بتحويل المصالح الحكومية فيها إلى شركات تجارية كخطوة أولى نحو خصصتها في المستقبل .

وجدير بالذكر ، أن من أهم القضايا الناتجة من تحويل المصالح الحكومية إلى مشروعات تجارية ما يتعلق بنظم وقوانين العمل. فهذا التحويل يتطلب تغييراً فيها من النظم الحكومية إلى نظم وقوانين الشركات الخاصة .

٤- إعادة الهيكلة المالية :(*)

إن إعادة النظر فى مكونات الهيكل التمويلي للشركة الحكومية التى سيتم خصصتها كشركة مستمرة فى أداء نشاطها الحالى من الأهمية بمكان ، ولاسيما إذا تم عرض أسهمها للبيع فى إكتتاب عام . وتشمل إعادة الهيكلة المالية للشركة هنا ما يلى :-

١/٤ التخفيف من الديون :(**)

إذا كانت الشركة متقيلة بأعباء ديون كبيرة ، فإن السؤال المطروح هنا : هل يتعين بيعها كما هى ؟ أم يتعين على الحكومة إمتصاص كل أو جزء من هذه الديون ؟

فى حالتنا الأول ، قد يتم بيعها بقيمة صغيرة "إذا تم بيعها من عدمه " ، أما فى الحالة الثانية ، فإن هذا التصرف الحكومى سيؤدى إلى ظهور صافى حقوق ملكية موجب كافية فيها قبل عرضها للبيع ، ولاشك أن ذلك يزيد من قيمتها .

وتأخذ إعادة هيكلة ديون الشركة العديد من صور الإتفاقيات ، ومن أمثلتها : إعادة التنظيم الشامل والكامل للشركة مع تحميل الكيفيات

التشغيلية الجديدة لبعض الديون المختارة من ديون الشركة والباقي تتحملة الحكومة ، أو إعادة جدولة الديون ، أو سداد هذه الديون من خلال بيع بعض أصول الشركة لتمويل هذا السداد ، أو تحويل الديون إلى ملكية ، أو الإتفاق مع طرف ثالث (حكومى) لخدمة ديون الشركة بالنيابة عنها . ومما لاشك فيه أن إلزام الحكومة بديون الشركة وإعادة جدولتها يتطلب موافقة الدائنين ، وهذا يعنى للدخول فى مفاوضات معهم .

ويحدث فى بعض الحالات أن تكون الحكومة قد اقترضت أموالاً من المؤسسات المالية الدولية لهذه الشركة أو تقوم - كضامن - بخدمة ديون هذه الشركة المتعثرة ، وبالتالي أصبحت دائن بديل للدائن الأصلي قيل للشركة ، فعندما تصبح الحكومة هى الدائن ، فهناك العديد من الخيارات للتعامل مع ديون الشركة ، من أبسطها إلغاء هذه الديون ، إلا أنه فى بعض الحالات قد ترغب الحكومة فى إسترداد إستثماراتها فى الشركة ، وهنا يمكن أن تقوم بتحويل ديونها إلى ملكية فيها ولكى يتم ذلك ، يتعين على الحكومة أن تقوم بتحويل هذه الديون إلى أسهم معقاة ، غير مشاركة فى الإدارة ، وليس لها حق التصويت ، وتقتنع بنسبة توزيعات أرباح ثابتة وصغيرة منها ، كما أنه يمكن تأسيس صياغة من خلالها يمكن - عبر فترة زمنية معينة - إستدعاء هذه الأسهم^(١) وسداد قيمتها .^(٢)

^(١) لمزيد من التفاصيل حول الأدوات المالية الجديدة والتي نتجت عن ظهور ما يسمى بالهندسة المالية ، والتي تساهم فى حل المشاكل لتمويلية للشركات بطرق إبداعية ، راجع مولفنا : الإبتكارات المالية .

٢/٤ تعديل هيكل رأس مال الشركة :^(١)

للواقع ، أنه لا توجد مجموعة برامج عمل جاهزة للتعامل مع مشاكل قصور هيكل رأس مال ^(٢) للشركات الحكومية المزمع تخصيصها ، ففي بعض الحالات يكون من المفضل بيعها على ما هي عليه ، ولا مانع من أن يكون أحد المعايير الرئيسية المستخدمة في تقييم عروض شراء مثل هذه الشركات هو إستعداد المشتري "الحقن" الشركة بأموال جديدة لإعاشتها عند تخصيصها . كما أنه يمكن التفكير في إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس مال الشركة قبل أو خلال عملية بيعها . ومن الملاحظ أن غالبية عمليات خصخصة الشركات الحكومية الصناعية الضعيفة - في بعض الدول - تتم من خلال تحويلها إلى شركة جديدة يتكون هيكل ملكيتها من جزئين ، الأول تتمثل في مساهمة الحكومة في شكل أصول الشركة الحكومية السابقة ، والثاني في الأموال للمملوكة الجديدة التي يصبها المستثمرون الخاصون فيها ويكون الناتج في الغالب شركة هيكل رأس مالها يتكون من ٤٩% ملكية حكومية ، و ٥١% ملكية خاصة ، ثم بعد ذلك بفترة يتم تصفية الملكية الحكومية من خلال طرحها للبيع .^(٣)

^(١) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Recapitalization

^(٢) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Undercapitalization

^(٣) تجدر الإشارة إلى أن قيام الحكومة بضخ إستثمارات ملكية بنفسها إلى الشركة لجعلها أكثر

قابلية للبيع يعد أمراً نادر الحدوث .

٥- إعادة تأهيل الأصول العينية^(٢):

يثور التساؤل التالي : إلى أى مدى تحتاج أصول الشركة إلى إعادة تأهيل أو تحديث ؟ وهل من الأفضل عمل ذلك قبل الخصخصة ؟ أم من المفضل ترك هذه المهمة إلى المشتري ؟ حقاً أن مثل هذه العملية لوتمت قبل الخصخصة قد تزيد من احتمالات بيع الشركة وبالتالي إسترداد تكاليفها ، ولكن لا توجد أمثلة حققت ذلك .

لذلك يرى البعض - كقاعدة عامة - أنه يتعين تجنب عمليات إصلاح وإعادة تأهيل أصول الشركة قبل التصرف فيها ، حيث أنها تشكل مصروفات إضافية على الحكومة . ومن ناحية أخرى ، فإن قرار بيع أصول الشركة بحالتها الراهنة يكون صعباً ، حيث قد لا تحقق قيمتها المأمولة ، وتعرض الحكومة للانتقادات المتمثلة فى أنها تبيع الأصول للقومية بسعر منخفض^(١) ، إلا أنه من ناحية أخرى ، إذا قامت الحكومة بالارتباط ببرنامج لإعادة التأهيل ، قد تتأولها الإنتقادات أيضاً على أساس أن مثل هذه الإستثمارات قد لا تستردها أبداً .

وفى رأينا أن عملية إعادة تأهيل أصول الشركة وتحديثها تتم من خلال عملية الخصخصة باستمرار ، ويتم تمويلها من إستثمارات ملكية جديدة خاصة فى هذه الشركات .

٦- التغييرات فى القوى العاملة :

يحتاج الموقف القانونى للعاملين فى المشروعات المملوكة للدولة والذي يشمل كل من قوانين العمل ، والضمان الاجتماعى إلى مراجعة دقيقة ، فتصفية المشروع معناه تسريح^(٢) العاملين ، أما للخصخصة تعنى - أحياناً - تخفيض حاد فى القوة العاملة كشرط أساسى للبيع ، حتى فى حالة خصخصة الإدارة (عقود الإدارة) ، أوضحت المشاهدات العملية للعديد من التطبيقات ضرورة تقليص عدد العاملين .

ولاشك فى أن تكلفة وتوقيت ذلك قد يتوقف جزئياً على ما إذا كان العاملون يعملون تحت قوانين للخدمة المدنية أو قوانين للعمل الخاصة ، ولاسيما بالنسبة لمكافآت ترك الخدمة . حتى إذا لم يكن هناك تسريح للعمالة ، فإن هناك بعض القضايا المتعلقة بالعمالة قد تظهر كجزء من عملية التجهيز والتهيئة ، كما فى حالة تغيير الشكل القانونى الحالى من شركة عامة (حكومية) إلى شركة مساهمة ، حيث تظهر قضايا معقدة فيما يتعلق بتحويل العاملين من التوظيف العام (الخدمة المدنية) إلى التوظيف الخاص .

لذلك ، فإنه نتيجة لتعدد وخطورة مشاكل العمالة فى مثل هذه الحالات ، يصر المشترون المحتملون للشركة على قيام الحكومة بتخفيض حجم العمالة فيها قبل حصولهم عليها .

٧- الحصول على دعم وتعاون الإدارة :

كثيراً ما يقال أن إدارة الشركة الحكومية غالباً ما تكون ضد عملية التخصص ، إلا أن الممارسات العملية لا تؤيد هذا القول ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن هناك بعض المشاكل المتعلقة بمدى تعاون الإدارة فى هذه العملية قد تظهر .

إن إعداد شركة حكومية كبيرة للتخصص لا يمكن أن يتم فى أغلب الأحوال دون الالتزام الكامل من جانب مجلس إدارتها والإدارة العليا فيها ، حقاً يمكن للوزارة المشرفة على الشركة أن تستأجر مصرفى استثمار^(٢) لتنفيذ عملية تخصص الشركة دون الحصول على موافقة مجلس إدارتها ، وهذا يمكن أن يتم فى حالة كون الشركة صغيرة الحجم نسبياً ، بعكس الحال لو كانت الشركة متعددة الأنشطة ، ومتعددة العمليات ، فإن عملية التخصص لا يمكن إتباعها بدون الالتزام الكامل من جانب مجلس الإدارة ، حيث يعطى لهم مهمة تحضير وتنفيذ خطة التخصص أو على الأقل تقديم المساعدة والمساعدة الحيوية للضرورة لهذه العملية .

ومن الجدير بالذكر ، أنه إذا كان هناك بعض من أعضاء مجلس الإدارة غير ملتزمين بجهود التخصص ، يتعين عليهم ترك مقاعدهم خالية لأعضاء جدد يكونون على استعداد لتحمل مثل هذه المسئولية ، فنظر إلى ما يقوله أحد التقارير :

(٢) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Investment Banker ، ولمزيد من التفاصيل عند نشاط هذه المؤسسة المالية ، راجع مؤلفنا : التحليل المالى والاقتصادى للأسواق المالية .

“ A number of GLCs^(١) including the large ones have only civil servants and statutory board officials on their boards. The committee recommends that action should be taken as soon as possible to change the composition of the boards of introducing new directors from the private sector. This can be an avenue for spotting executives who can be entrusted with the leadership of GLCs in future or can help in the search for new successor - owners for the GLCs.”^(١)

Government - linked Companies GLCs هي إختصار ^(٢)

^(١) Report of the public sector Divestment Committee, Singapore, Feb., 21, 1987 .

الفصل الرابع

تجهيز الشركة الحكومية للخصخصة

- مقدمة الفصل .

- ١- فحص وتحليل حالة الشركة .
- ٢- الوفاء بتعهدات الشركة القانونية .
- ٣- تحويل الشكل القانوني للشركة .
- ٤- إعادة الهيكلة المالية .
- ٥- إعادة تأهيل الأصول العينية .
- ٦- التغييرات في القوى العاملة .
- ٧- الحصول على دعم وتعاون الإدارة .

مقدمة الفصل

مما لا شك فيه أن موضوع التخصصية يؤثر قضية العاملين في الشركات التي سيتم خصصتها ، فما هي أبعاد هذه القضية ؟ وكيف يمكن لنا التخفيف من " الآثار السلبية للتخصصية " على القوة العاملة في هذه الشركات ؟ إن الإجابة على هذين السؤالين هما موضوع هذا الفصل .

١- أبعاد مشكلة العمالة فى عملية التخصص :

من المشاهد أن أسلوب وطريقة التخصص تحدد إلى أى مدى يمكن خلق مشاكل العمالة فيها ، وفى حالة بيع كل أو جزء من أسهم الشركة ، ليس من الضرورى حدوث تغيرات فى عقود العاملين ، فالشركة يتم نقل ملكيتها وهى مستمرة فى ممارسة نشاطها ، ومع ذلك فإن الشركة التى يُعاد هيكلتها قبل بيع أسهمها قد تؤثر على العمالة فيها ، أما فى حالة بيع الأصول ، فبأنها عادة ما تودى إلى تحويلات أساسية (وربما تصفية الشركة) فى الأعمال ، والتى قد تتضمن إنهاء خدمات العديد من العاملين وإحتمالات إعادة توظيف جديد يقوم به المشتري . فعلى سبيل المثال ، ترتب على تخصص " خطوط السكك الحديدية القومية " فى الياهان التسريح التدرجى لعدد ٢٩,٠٠٠ عامل ، وهذا الرقم يمثل تقريبا ثلث القوة العاملة فيها ، نفس الموقف حدث عند تخصص شركة " سيات " فى أسبانيا ، حيث خلق مشاكل عمالة مؤثرة .

ومع ذلك ، يلاحظ أن عملية التخصص لا تتضمن - بالضرورة - خلق مشاكل عمالية حادة ، وفى كندا ، على الرغم من أن هناك بعض من الخسائر فى الوظائف لحقت بالأفراد نتيجة التخصص فى بعض الشركات ، إلا أن بعض عمليات التخصص الأخرى قد خلقت الحاجة إلى مزيد من التوظيف !! ، وهذا حدث عندما قامت الحكومة الكندية ببيع إحدى شركات الطيران إلى شركة بوينج الأمريكية .

كما أن طبيعة الصناعة التى تعمل فيها الشركة المراد تخصصتها لها تأثير على العمالة ، فإذا كانت تعمل فى صناعة تنمو باستمرار ، فإن المزيد من التوظيف فى المستقبل أمر مطلوب ، يعزز منه عملية التخصص ، فمثلاً شركة "جاجور " (Jaguar) فى المملكة المتحدة خلقت

ألقي فرصة عمل إضافية بعد خصخصتها ، والخطوط الجوية البريطانية خفضت العاملين فيها من ٥٨,٠٠٠ عامل تقريباً إلى ٣٨,٠٠٠ عامل - خطوة أولية قبل الخصخصة - ثم قامت بزيادة هذا الرقم إلى ٤٢,٠٠٠ عامل لاحقاً . ويلاحظ أيضاً أن بعض الشركات تعمل في صناعة تتميز بالتغيير والتطور التكنولوجي المستمر ، هذا يؤدي إلى خفض مستمر وخفيف في العاملين فيها ، ويصرف للنظر عن ملكيتها ، ومن أمثلتها شركة " الإتصالات البريطانية " (British Telecom) .

ولكن من الناحية الأخرى ، لو أخذنا حالة الشركات المنخفضة الكفاءة ، والتي تضخم عدد العاملين فيها بحيث أصبح لا يتناسب مع إحتياجات العمل ، فإنها تشكل عبئاً ضخماً ، فإذا قامت الحكومة بالتخلص منها سواء بالتصفية أو الخصخصة فلي ذلك سيؤدي إلى خفض ملموس في العمالة فيها .

- وفي دول العالم الثالث ، تشكل العمالة مشكلة قومية ، وبالعكس الحال في الدول المتقدمة في عمليات الخصخصة " مثل بريطانيا وفرنسا " ، فهناك دائماً الخوف من البطالة ، هذا الخوف جعل العديد من هذه الدول يخطو ببطء شديد في برامج خصخصتها ، فمن الملاحظ - في هذه الدول - أن المستثمرين ينصرفون عن الشركات التي تتميز بكبر حجم العمالة فيها ، نظراً لصعوبة التعامل مع هذه المشكلة بعد الخصخصة ^(١) .

- ومن الجدير بالذكر ، أن العاملين في الشركات الحكومية سيظلون مناوئين لعملية الخصخصة حتى إذا لم يكن هناك تخفيض محتمل في

(١) لعل هذا يفسر البطء الذي يصاحب برنامج الخصخصة المصري .

العمالة ، يكفى أن إحساسهم بالأمان الوظيفى سينخفض فى ظل الملكية الخاصة ، ناهيك عن الخدمات والمنافع التى كانوا يحصلون عليها وهم فى ظل ملكية الدولة ، هذه المزايأ سيخسرونها فى النظام الجديد للملكية .
ونشير إلى ضرورة التعرف الكامل والنقيق على المشاكل العمالية المترتبة على الخصخصة فى وقت مبكر قبل إعلان وتنفيذ برنامج الخصخصة ، وكلما زاد الإهتمام بهذه المشاكل والعمل على حلها ، فإن ذلك سيحدد درجة الثقة التى سيوليها العاملون لعملية الخصخصة .

٢- أساليب علاج التأثيرات السلبية للخصخصة :

نشير إلى هناك العديد من الخيارات والبدائل المطروحة لعلاج مثل هذه التأثيرات ، ويمكن الإختيار من بينها ، غير أن ظروف كل حالة هى التى ستعلى هذا الإختيار أو - ربما - توليفة مناسبة منها ، وفيما يلى نقدم لك عرضاً لها .

١/٢ الحوار البناء مع العاملين :^(١)

يتعين إجراء محاورات بنائة مع العاملين ، ونقابات العمال حول ثمار الخصخصة ومبرراتها ، كما يستلزم نشر الأساليب المختلفة التى سيتم إستخدامها للتقليل من الآثار المعاكسة لها على العاملين ، ومن الضروري - خلال هذا الحوار - التركيز على أنه تحت أية ظروف لا

يتعين اعتبار ملكية الدولة للشركات ضمناً لإستمرارية التوظيف فيها مدى الحياة ^(١) !! .

ويحتّم - فى هذا الحوار أيضاً - التركيز على منافع الخصخصة فى الأجل الطويل ، والمتمثلة فى أن السماح بنمو القطاع الخاص يزيد من إحتتمالات زيادة فرص التوظيف أو على الأقل للمحافظة عليها ، فبدون الإصلاحات التى تقدمها الخصخصة هناك إحتتمالات عالية أن تندهور الشركة ، وتغلق أبوابها فيما بعد .

مما لا شك فيه ، أن هناك للعديد من المخاوف والهواجس لدى العاملين ، بالنسبة لعملية الخصخصة ، وهنا يظهر أهمية دور الإدارة وجهودها المركزة فى الحديث والحوار معهم بغرض الحد من هذه المخاوف التى لا داع لها ، هذا النوع من الحوار يكون ضرورياً فى الأحوال المتوقعة حدوث مشاكل عمالية حادة فيها من جراء الخصخصة . ومن الملاحظ أنه فى بعض الحالات يقوم العاملون بدعم جهود الخصخصة ، فالشركات التى تعاني من التعثر المالى يكون إستمرار التوظيف فيها محل شك ، لذلك ، فإن إعادة هيكلتها من خلال زيادة رأس المال فيها (عن طريق أسهم جديدة للمستثمرين من القطاع الخاص) ، يعد خطوة أولى لتعويم الشركة ، هذا الإجراء ينظر إليه العاملون فيها برضاء ، ويقبلونه ، فهو يمثل - فى النهاية - أمان وظيفى إضافى يتمتعون به ، أما الجزء الباقى من أسهم الحكومة فيها يمكن تحويله إلى القطاع الخاص فى مرحلة تالية ، وفى هذه الحالة تكون المعارضة والمقاومة من جانب العاملين قليلة أو أن تحظى بموافقتهم وتأييدهم .

^(١) يرى البعض أن الحكومة تتكفل بالأفراد من المهد إلى اللحد ... فكيف يتنازلون عن هذه

٢/٢ مشاركة العاملين فى الملكية :^(*)

هناك العديد من الأساليب يمكن إستخدامها على مستوى الشركة بغرض تحفيز العاملين فيها لتأيد إعادة الهيكلة أو الخصخصة ، ومن بينها ، قيام الشركة بحجز نسبة من أسهمها لمشاركة العاملين فيها ، والعمل على تشجيعهم على ذلك ^(١) .

فمثلاً ، فى العديد من الشركات البريطانية ، قامت الحكومة بإعطاء كل عامل عدد من الأسهم المجانية " سهمين مقابل كل سهم يشتره العامل " . وفى فرنسا ، تم تحديد نسبة ١٠٪ من أسهم الشركات المعروضة للبيع من خلال الإكتتاب العام يتم تخصيصها للعاملين الذين يستطيعون شراء الأسهم بخصم قدره ٥٪ " أو ٢٠٪ إذا احتفظ بهذه الأسهم لمدة سنتين " . وفى كندا ، يتم عرض ١٠٪ من أسهم الشركات للعاملين فيها بخصم قدره ١٠٪ ، ويمنحون قرضاً لتمويل هذا الشراء بدون فائدة . ونقدم لك هنا تجربة البنك الأهلى التجارى فى جامايكا ^(**) فى هذا المجال ، فقد تم تخصيص ١٣٪ من الأسهم المعروضة للبيع (٣,٩١٦,٤٤٠ سهم) للعاملين الدائمين فيه وفى فروعها العديدة ، فى هذا المشروع يقوم الموظف المختار "بصرف النظر عن مدة خدمته" من خلال الهيئة التى تتولى الإشراف على تنفيذ مشروع المشاركة بالحصول على عدد ٢٠٧٠ سهم من خلال الشروط التالية :

(*) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : Employee Participation in Ownership

(١) يلاحظ أن قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ الذى صدر فى مصر فى بابه الثامن أجاز تأسيس إتحاد يسمى (إتحاد العاملين المساهمين) يكون له الشخصية المعنوية ويملك لصالحهم بعض أسهم الشركة التى يعملون فيها .

(**) يقابلها بالإنجليزية إصطلاح : National Commercial Bank of Jamaica

عدد الأسهم	الحد الأدنى من الشراء ومضاعفاته	السعر
٢٠ سهم مجاني .	٢٠ سهم .	مجانياً .
٣٥٠ سهم مشترك .	٥٠ سهم ، منها ٢٥ سهم مجانياً ، ٢٥ سهم مشترك .	سهم واحد مجانياً مقابل كل سهم يتم شراؤه بسعر البيع المعروض
٨٥٠ سهم مخصوم .	٥٠ سهم .	١٠٪ خصم على سعر عرض البيع
٨٥٠ سهم متميز .	٥٠ سهم .	سعر عرض البيع
٢٠٧٠ سهم		

ويلاحظ أن للشراء الكامل لأسهم كل قسم من الأقسام السابقة في هذا المشروع يعتبر شرطاً أساسياً لحصول الموظف على كامل حصته من باقي الأسهم ، فمثلاً ، يتعين على الموظف الحصول على كامل حصته من الأسهم المجانية ، ومن الأسهم المشتركة قبل الحصول على الأسهم المخصومة .

ونشير إلى أن للبنك قد مول هذا المشروع من خلال تزويده للهيئة المشرفة عليه بمبلغ ١٠ مليون دولار جماليكي ، ويقوم الموظف المختار بسداد قيمة مشترياته من الأسهم إما نقداً ، أو من خلال الخصم من مرتبه ولمدة ٢٤ شهر .

وفى شيلي ، يلاحظ أن يستخدم أموال التأمينات والمعاشات لتمويل مشاركة العاملين في رؤوس أموال شركاتهم ، يعد من الأساليب شائعة الاستخدام هناك ، حيث تستخدم للتمويل للنقدى أو كضمان للحصول

على فرض بتمويل شراء هذه الأسهم " حيث تسمح قوانين العمل في شيلي بتقديم ٥٠٪ من هذه الأموال كحد أقصى " .

ومن للملاحظ أن عملية عرض أسهم مجانية قد تتعارض مع رغبة الدولة في الحصول على أعلى سعر ممكن ، إلا ذلك يتمشى مع الهدف السياسى للخصخصة وهو توسيع قاعدة الملكية .

٣/٣ شراء العاملين للشركة :

غالباً ما يُنظر إلى تملك العاملين للشركة التي يعملون بها - كأسلوب من أساليب إعادة الهيكلة - على أنه الأسلوب البديل لتجنب فصلهم أو تسريحهم ، والواقع أن التجارب في هذا المجال غير حاسمة ، فهناك بعض الحالات حققت نجاحاً ، والبعض الآخر قابلته مشاكل وصعوبات جمه . ويأمل الكاتب في تناول هذا الموضوع بالتفصيل المناسب في كتاب لاحق بإذن الله .

٤/٢ التقليل من النتائج العكسية على العاملين : (*)

مما لا شك فيه أن الأساليب التي تطبقها الدولة في جميع حالات الخصخصة على المستوى القومى من أجل تشجيع العاملين ومساعدتهم في التغلب على الآثار السلبية التي حاقّت بهم من جراء الخصخصة هي من العوامل الفاعلة والمخففة من هذه الآثار ، فالتخفيض من حجم العمالة يتطلب توفير حجم كبير من التعويضات ، والتي تمثل بدورها تكلفة لا يستهان بها للحكومة أو الشركة نفسها ، هذه التعويضات تشمل مكافآت

(*) يقللها بالإنجليزية إصطلاح : Lessening the Adverse Consequences on Employees

ترك الخدمة ، ومكافآت العاملين الذين إختاروا التقاعد طوعية . وهنا يجب تدبير مصادر التمويل اللازمة لهذه النفقات ، فهي تمثل تكلفة يتعين مقابلتها ^(١) ، كما أن بعض الحكومات تستخدم جزء من حصيله البيع لهذه الشركات من أجل تمويل عمليات إعادة تدريب وتأهيل العاملين الذين تم الإستغناء عنهم نتيجة التخصصية .

وفي رأينا ، يتعين أن يكون هناك نظام على مستوى الدولة ككل لدعم ومساعدة العمال المسرحين من الشركات التي تم تخصصتها .

٥/٢ تحمل الحكومة لتكاليف العمالة الفائضة :

ومن أمثلة ذلك ، ماحدث في تونس ، حيث قامت الحكومة من خلال مفاوضاتها مع المستثمرين الذين إستروا إحدى شركاتها والتي تبلغ القوة العاملة فيها ٥٥٩ عاملاً ، بالإتفاق على أن تتحمل هي بأجور العمال للزائدين عن الحاجة وعندهم ١٥٠ عاملاً لحين تدبير مجالات عمل بديلة لهم في أماكن أخرى . وفي غينيا ، قامت الحكومة بإلحاق العاملين الذين تم تسريحهم من الشركات للصناعية في أجهزة خدمتها المدنية ، كخطوة مؤقتة لحين توفير فرص عمل لهم أخرى .

والواقع أن مثل هذه الإجراءات عالية التكلفة بالنسبة لحل مشكلة العمالة المسرحة من هذه الشركات ، لذلك ننصح بعدم اللجوء إليها .

(١) في سرى لانكا ، تم تخصيص حصيله بيع مصنعين لإنتاج الألبان الفخارية لدفع مكافآت ترك الخدمة للعمال الذين تم الإستغناء عنهم .

٦/٢ إعطاء العاملين المتقاعدين طواعيه أو المسرحين مبلغ محدد مقطوع :

تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب طبقته الخطوط الجوية البريطانية كجزء من خططها لتجهيز الشركة للخصخصة ، حيث تخصيص حزمة متكاملة من التعويضات والمكافآت للعاملين الذين يرغبون في ترك الشركة ، وقد إستفاد منها ما يربو على ٢٢,٠٠٠ موظف ، قام الجزء الأكبر منهم بإنشاء وتكوين مشروعات أعمال صغيرة لهم ^(١) .

وفي رأينا أن مثل هذا التصرف يساعد على رفع النمو الإقتصادي من خلال العمل على زيادة عدد المشروعات الصغيرة ، والتي هي أساس النمو في بلدان العالم الثالث ، وتجربة للنموذج الآسيوية شاهدة على ذلك .

٧/٢ الحصول على التزام المشتري بالإحتفاظ بالعمالة الحالية :

وفي هذه الحالة يُطلب من المشتري ألا يقوم بالإستغناء عن العاملين إلا بعد سنتين ، وبالتالي يتم تخفيض العمالة تدريجياً ، كما أنه يمكن التفاوض معه على بيع مزيد من الآلات والمعدات إذا وافق على ضم العمليات والعمالة المرتبطة بها في هذه الصفقة .

ومع ذلك ، فإن الشروط الخاصة بالعمالة قد يجعل من الصعوبة بمكان تنفيذ عملية للخصخصة ، لذا قد يكون في برامج إعادة التكريب الوظيفي ما يقلل من حدة هذه المشكلة ، إلا أن الخبرة بهذه البرامج متباينة بشدة ولا يمكن للنصح بالإعتماد عليها .

(١) لا شك أن ذلك يعكس التصرف الرشيد والعقلاني في هذه الأحوال ... فلن ذلك بما هو سائد لدى البعض في مصر ، حيث ينفق ما حصل عليه في سلع إستهلاكية ، أو إيداعه في البنك ، أو الزواج مرة أخرى ١١.. ، ويفترغ بعد ذلك للشكوى وللتنمر من سوء الحال ... إلخ .

وفي رأينا ، أن المدخل الفعال لحل مشكلة العمالة في الشركات التي تقوم بتسريحهم بعد الخصخصة ، تتمثل في تحفيز هؤلاء العمال أنفسهم من خلال توفير شبكة معلومات توفر فرص ومجالات العمل البديلة ، أو تشجيعهم على بدء مشروعات أعمال صغيرة .

ويلاحظ أن المشتريين قد يرغبون فعلاً في التقليل من النتائج العكسية على العمالة نتيجة للخصخصة ، لذلك فإنهم يتفاوضون مع الحكومة لتخفيض سعر الشراء مقابل إحتفاظهم بالعمالة الحالية أو بجزء كبير منها . وفي رأينا إذا كان ذلك يعمل على حل هذه القضية الشائكة ، يتعين على الحكومة الموافقة عليه ، فالمبلغ الذي ضاع عليها نتيجة قبولها للسعر المنخفض يمثل - في رأينا - استثماراً سليماً قامت به الحكومة لحل هذه القضية الإجتماعية الخطيرة .

الفصل السادس

لمحة عن الخصخصة في مصر

- مقدمة الفصل .

١- القطاع العام المصري والخصخصة .

٢- القضايا العشر المثارة للخصخصة .

٣- كلمة أخيرة .

مقدمة الفصل

يتكون هذا الفصل من ثلاثة نقاط :

فى النقطة الأولى : عرض مختصر عن الأداء المالى والإقتصادى لشركات القطاع العام المصرى ، وتُبين مدى ضعفه ، فالتعد على الإستثمار فيه لم يصل إلى سعر الفائدة السائدة فى السوق .

أما النقطة الثانية : فتشمل عرض مختصر للقضايا العشر المثارة حول خصخصة هذه الشركات ، إقتصادية ، وسياسية ، وإجتماعية .

فى حين أن النقطة الثالثة : تعرض للكلمة الأخيرة فى هذا الموضوع .

١- القطاع العام المصرى والخصخصة :

فى بداية الستينيات سيطر القطاع العام على مختلف مجالات النشاط الإقتصادى فى مصر ، حيث كان صاحب النصيب الأكبر فى الناتج المحلى والعمالة ، وكان الهدف منه هو قيادة الإقتصاد القومى للوصول إلى التقدم والرفاهية الإقتصادية ، إلا أنه نظراً للعديد من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية لم يستطع القيام بذلك ، وفى رأينا أن أهم أسباب فشل القطاع العام المصرى هو عدم قدرته على الإستخدام الإقتصادى السليم للموارد ، مما انعكس هذا على سوء الإدارة الإقتصادية له ، وظهور العديد من التجاوزات مما أدى إلى إلحاق الكثير من الخسائر بوحدة هذا القطاع .

ولايمن إغفال أن تعيين غير نوى الخبرة (أهل الثقة) والإختصاص فى إدارة هذا القطاع أدى إلى إنتشار ظاهرة التشوهات المالية والإقتصادية فى غالبية وحداته ، كما أن هناك من كان يديره وكأن ليس له مالك ، بل كان البعض يعتبره بقرة حلب له ولمحاسبيه !! ... ودون اللجوء فى هذه التفاصيل نعرض هنا بعض نتائج الدراسات الخاصة بتقييم الأداء المالى والإقتصادى للقطاع العام .

دراسة المجلس القومى للإنتاج والشئون الإقتصادية^(١)

أظهرت الدراسة أنه يوجد ٩٤ شركة من شركات القطاع العام الصناعى والبالغ عددها ١١٦ شركة ، تعاني من مشاكل السيولة ، كما أن

(١) المجلس القومى للإنتاج والشئون الإقتصادية ، كما هو وارد فى : د. سيد عبد المولى « دور الجهاز المصرفى فى تمويل التنمية الصناعية فى مصر خلال الفترة من ١٩٨٧-٨٠ » ، مصر

هناك ٥٦ شركة تعاني من خلل في هيكل تمويلها بسبب زيادة نسبة مديونيتها عن ٥٠% من إجمالي أصول الشركة ، ونتيجة لهذه المشاكل التمويلية حققت ٤٨ شركة خسائر خلال للفترة ٨١-١٩٨٦ حيث زلا حجم هذه للخسائر من ٢٣٠,٤ مليون جنيه إلى ٩٦٥,٢ مليون جنيه .

دراسة بنك الإستثمار القومي :^(١)

وهي تمثل دراسة حديثة نسبياً لأوضاع شركات القطاع العام وعددها ٣٧٢ شركة إعتماًداً على حساباتها الختامية وميزانياتها في يونيو ١٩٩٠ ومنها إتضحت الحقائق التالية :

- أن المحصلة النهائية لحساب العمليات الجارية لشركات القطاع العام يتضمن عجزاً قدره ٥٠٠ مليون جنيه .

- أن الفائض القابل للتوزيع يقدر بمبلغ ٢٣٤٧ مليون جنيه ، إلا أن ما يقل منه أنه قبل فرض للضريبة ، وأن الجزء الأكبر منه تحقق لأسباب غير إنتاجية ، ويتمثل في إيرادات تحويلية وأرباحاً رأسمالية ناجمة من التصرف في بعض أصول الشركات من خلال بيعها .

- أن معدل العائد على الإستثمار في القطاع العام (نسبة هذا الفائض إلى حجم رأس المال المستثمر) لا يتعدى من ٢,٨ إلى ٣,٥% !! .

هذا ، وقد قبلت مصر مبدأ التخصصية بشكل عام خلال مفاوضاتها مع كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ، غير أن

(١) د. صلاح زين الدين : « تحرير الاقتصاد ومستقبل التخطيط في مصر » ، المؤتمر العلمي

المستوى السادس عشر للإقتصاد ، ١٩٩١ ، ص ٦ .

تصريحات المسؤولين كانت تؤكد في البداية أن القطاع العام لن يباع نظراً لضخامته وقيمة أصوله ، وكبير حجم العمالة العاملة فيه ، وأهمية المجالات التي يعمل فيها ، ونُكر أن البيع سيقتصر فقط على المشروعات الصغيرة والخاسرة التي عمل فيها القطاع العام ، مثل مشروعات بيع الأغذية ، وصيد الأسماك ، وتربية الدواجن ، ومتاجر التجزئة ، وقيل حينذاك أنه لا ضرر من تخلي الحكومة عن هذه المشروعات وبيعها للقطاع الخاص ، فهو الأكفأ والأقدر على إدارتها ، كما أنها لا تمثل إلا نسبة هامشية من قيمة أصول القطاع العام ، ولكن أضح فيما بعد أن البيع لن يكون قاصراً على مثل هذه المشروعات للصغيرة والخاسرة ، بل أنه سيتم إلى بيع كل وحدات القطاع العام بالتكرير ، للصغيرة ، والمتوسطة ، والكبيرة ، سواء خاسرة أم رابحة .

ونشير إلى القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، والذي يختص بإعادة تنظيم شركات القطاع العام ، وأعطى مجالس إدارة الشركات للقبضة حرية التصرف في بيع أصول الشركات التابعة لها ، كما أنشئ مكتب فني في وزارة قطاع الأعمال يكون مسئولاً عن إعداد وتنفيذ برنامج كامل للخصخصة ، وصدر عن هذا المكتب دليلاً لتوسيع الملكية في القطاع العام يحدد خطط البيع حتى عام ١٩٩٧ ، وشملت هذه الخطط طرح ٥٨ شركة على دفعات ثلاثة « دفعة ٩١ / ١٩٩٢ وتشمل بيع ٢٠ شركة ، ودفعة ٩٢ / ١٩٩٣ وتتكون من ٢٥ شركة ، ودفعة ٩٣ / ١٩٩٤ وتحوي ٤٥ شركة » ، ويلاحظ أن هذه الشركات تعمل في مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية والخدمية .^(١)

(١) تتوالى عملية طرح شركات قطاع الأعمال العام للخصخصة حتى الآن .

كما أشار الدليل إلى إعتراف الحكومة خصخصة المستشفيات العامة ، وبيع وتأجير محطات توزيع المنتجات البترولية ، والسماح للقطاع الخاص بإقامة محطات للكهرباء والمياه ، والطرق ومحطات الاتصالات السلكية واللاسلكية .

٤- القضايا العشر لخصخصة شركات القطاع العام

المصرى :

منذ أن بدأت الحكومة المصرية فى طرح الدفعة الأولى والثانية من شركات القطاع العام للبيع ، حتى نشأ جدل فكرى واسع بين الخبراء والإقتصاديين ، والمفكرين حول هذا الموضوع ، بل شاركت فيه الأحزاب السياسية ، والنفقات العمالية ... ويمكن القول أن القضايا التى تم إثارتها تتلخص فى الآتى :

القضية الأولى :

وتدور حول المفهوم الأمثل للخصخصة فى مصر ، هل من الأفضل البيع الكامل لوحدات القطاع العام ؟ أم خصخصة الإدارة والعمليات التشغيلية من خلال عقود الإدارة ، وعقود الإستئجار مع احتفاظ الدولة بملكية هذه الوحدات ؟ ولاسيما أن الهدف المعطى هو تحسين الكفاءة التشغيلية والإقتصادية فى ظل التعامل مع آليات السوق .

القضية الثانية :

وتناقش مدى الإستعداد الحالى للقطاع الخاص المصرى وقدرته على شراء الأصول المعروضة للبيع ، فمن الملاحظ أن عملية البيع تتم بشكل سريع فى الفترة الأخيرة ، كما أن هناك تساؤلات حول الأنشطة أو الشركات التى سيقدم على شرائها ، كما يطالب البعض هنا بتوفير الضمانات حول التأكد من أن قدرات وكفاءات القطاع الخاص أفضل من قدرات القطاع العام .

القضية الثالثة :

وتختص بملكية الأجانب لهذه الشركات ، فهناك من يتخوف من عودة السيطرة الأجنبية على مقدرات البلاد ، وخاصة أن غالبية المتقدمين لشراء ما طرح فى الدفعة الأولى من هذه الشركات كان من غير المصريين . بل أن هناك من ينكر ، أنه يجرى حالياً تكوين صناديق استثمار فى الخارج لشراء شركات القطاع العام المصرى . ومن الناحية الأخرى ، يرى البعض أنه لا خوف من تملك الأجانب هذه الشركات ، ولاسيما إذا كانت هناك ضوابط لهذه الملكية .

القضية الرابعة :

ويعتدل الطرح هنا فى عملية تقييم أصول الشركات المعروضة للبيع ، ما هى معاييرها ؟ ومن القائم بها ؟ ومدى نزاهة القائمين بها ، ويعدم عن الشبهات والفساد ؟ ، وما دور الأجهزة الرقابية فى ذلك ؟

القضية الخامسة :

وتتساءل عن مصير الأرصدة النقدية الناتجة من بيع شركات القطاع العام ، وكيف سيتم الاستفادة منها ؟ وهل ستستخدم فى سداد الديون ؟ أم فى إعادة التوازن للموازنة العامة للدولة من خلال تمويل العجز فيها ؟ أم فى إصلاح الشركات المتعثرة لتسهيل بيعها ؟ أم لتحمل الآثار الاجتماعية لعملية الخصخصة ؟

القضية السادسة :

وتأخذ هذه القضية بعد العلاقة بين الديون الخارجية المستحقة على مصر ، والتي تباع الآن فى السوق الثانوى للديون ، وهى للديون المستحقة لكبرى البنوك التجارية الدولية والحكومات ، بأسعار خصم تصل إلى ٥٠% من قيمتها الاسمية ، فهناك إحتمال تحويل هذه الديون المباعة إلى ملكية أصول شركات القطاع العام المعروضة للبيع ، وما يترتب على ذلك من مخاطر ، وبصفة خاصة بالنسبة لإستنزاف إحتياطيات مصر ، والضغط على سعر الصرف للجنيه المصرى ، وإحتمالات تزايد العجز فى ميزان المنفوعات ، وتزداد أهمية هذه المخاطر إذا علمنا أن معظم المشروعات المباعة تنتج للسوق المحلى ولا تسهم فى الصادرات .

القضية السابعة :

وهى المتعلقة بحقوق العاملين فى هذه الشركات ، فهناك - فى رأى البعض - إحتمالات كبيرة للتخلص من هذه العمالة ، وخاصة وأن دليل المكتب الفنى لقطاع الأعمال العالم أشار إلى أن الملاك للجدد لهذه

الشركات سوف يتمتعون بجميع الحقوق والحريات المتاحة لملاك القطاع الخاص فيما يتعلق بالأجور . والحجم الأمتل للعاملين ... إلخ .

القضية الثامنة :

وندرس هذه تأثير بيع شركات القطاع العام على الموازنة العامة للدولة ، فعملية البيع ستؤدى إلى حرمان الموازنة من الفوائض التى تحقّقها هذه الشركات ، هذه الفوائض تمثل تدفق مالى مستمر ، تستخدمه الحكومة لمواجهة العجز بالموازنة من ناحية ، ودعم الإنفاق الحكومى (الجارى والإستثمارى) من ناحية أخرى .

القضية التاسعة :

وتمس هذه القضية إحتتمالات ظهور إبتكارات فى الإقتصاد الوطنى ، ولاسيما أن عدداً ملموساً من الشركات المباعه هى شركات محتكرة فى السوق المحلى وفى الوقت نفسه لا توجد فيه قوانين لمكافحة الإحتكار أو لحماية حقوق المستهلكين كما هو موجود فى الخارج .

القضية العاشرة :

ويرى أصحابها أنه من الأفضل لمصر قبل الإسراع فى عملية بيع هذه الشركات على النحو الملحوظ حالياً ، ضرورة دراسة تجارب الدول النامية التى سبقتنا فى هذا المضمار ، للتعرف على آثارها الإقتصادية ، والإجتماعية .

٣- كلمة أخيرة

إن موضوع التخصصية في مصرنا لم يعد قضية مثيرة للجدل ، هل نخصص أم لا ؟ ... هذا السؤال لم يعد مطروحاً على الساحة الآن ، فالتخصصية خيار إستراتيجي يتعين إتباعه في ظل الظروف السياسية والاقتصادية العالمية التي نتحو نحو التحرر والعالمية في المعاملات .

حقاً ، أن للتخصصية آثارها السلبية ، والمتمثلة في الإستغناء عن عدد كبير من العاملين ، ولكن هناك أيضاً الآثار الإيجابية لها ، فلماذا التركيز على النواحي السلبية دون الإيجابية ؟ ... المطلوب هو تركيز الجهود والفكر في كيفية التخفيف من الآثار السلبية ، فنحن نمر بمرحلة تغيير ، ولا يوجد تغيير بدون تكلفة ، ويجب أن يتحمل كل منا بجزء منها ، وبالتالي نُساهم جميعاً في إحداث التغيير في بلدنا بغرض مواكبة القرن القادم ومتطلباته .

قائمة المراجع

- Sharpe, T. "Privatization, regulation and Competition", **Fiscal Studies**, 5 · 1, Febraury 1987
- Young, P and pirie, M. **The Future of privatization.** London Adam smith Institute, 1987
- Bradley, Keith and Gelb, Alan. "Employee Buyouts of Troubled Companies", **Harvard Business Review**, Sep - Oct , 1985
- Hegstad, Sven and Newpert, Ian "Management Contracts Main Feature and Design Issues, **World Bank Technical Paper**, IVC 65, (Washington, D,C The world Bank, 1987)
- Vuylsteke, Charles " Techniques of privatization of State - Owned Enterprises., "Vol. 1, Methods and Implementation, **World Bank Technical Paper**, No.88, (Washington, D.C The World Bank, 1989).

كتب أخرى للمؤلف

- إدارة المنشآت المالية ... (تأليف مشترك) .
- الإدارة العلمية ... (تأليف مشترك) .
- المتاجرة على الملكية وتكلفة الأموال .
- رأس المال العامل .
- التحليل المالي والإقتصادي للأسواق المالية .
- القرارات المالية الإستراتيجية .
- الصحة المالية .
- إعادة هيكلة الشركات .
- الابتكارات المالية .
- العائد على الإستثمار .
- الحرية المالية .
- هل يعمل المديرون المحترفون " دائماً " في صالح المساهمين ؟

البيان للطباعة والنشر، ١٦٩٠١٤٤